



O uso das redes sociais no futebol profissional português – um estudo exploratório

Patrick Leal de Oliveira
PORTO, 2018.



O uso das redes sociais no futebol profissional português – um estudo exploratório

Dissertação apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, no âmbito do curso de 2º Ciclo de Estudos conducente ao grau de Mestre em Gestão Desportiva, de acordo com o Decreto-Lei nº. 74/2006, de 24 de março.

Orientador: Prof. Doutor Pedro Miguel Monteiro Rodrigues

Patrick Leal de Oliveira
Porto, 2018

Ficha de catalogação

Oliveira, P. L. (2018) O uso das redes sociais no futebol profissional português – um estudo exploratório. Porto: P. Oliveira. Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

PALAVRAS-CHAVE: FUTEBOL, ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS, MARKETING, REDES SOCIAIS, INVESTIMENTO, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

Dedicatória

“Ao meu avô, Sodré, que me iniciou, incentivou e participou da minha vida desportiva.”

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço à minha família, a minha esposa, Soraia, meus pais, Edesio e Rosangela e minha irmã, Kariny, por todo o amor.

Aos meus agregados familiares, avós, Julinha, Marília e Nanda, a minha sogra, Carla, minha tia Lêda, minha madrinha, Tatiana e meu tio Jorginho, por todo o afeto.

Aos meus amigos, André, Caio Charles, Gabriel e Leonardo, pelo apoio e amizade.

Ao prof. Doutor Pedro Rodrigues, pela disponibilidade, conselhos, paciência e ensinamentos.

A FADEUP e a UERJ como entidades que me formaram profissionalmente.

Índice

Dedicatória	V
Agradecimentos	VII
Índice	IX
Índice de Figuras	XI
Resumo	XV
Abstract	XVII
1 Introdução	19
1.1 Problemas da pesquisa	21
1.2 Objetivos	21
1.3 Hipóteses	22
1.4 Delimitação do Tema	22
1.5 Relevância do Estudo	23
1.6 Estrutura do estudo	24
2 Revisão de Literatura	25
2.1 Enquadramento	25
2.2 O negócio Futebol	31
2.2.1 Liga Portuguesa de Futebol Profissional	31
2.2.2 Adeptos/Fãs	35
2.2.3 Comunicação Social	35
2.2.4 Marketing Desportivo	36
2.3 Redes Sociais	37
2.3.1 Facebook	41
2.3.2 Instagram	43
2.3.3 <i>Fanpage</i>	45
2.3.4 Utilização nas Empresa	51
2.3.5 Utilização no Desporto	55
2.3.6 Digital Analytics	57
2.3.7 ROI	57
3 Metodologia	61
3.1 Análise de Conteúdo	63

3.2 Amostra	65
3.2.1 Perfil do entrevistado	69
4 Análise dos resultados	75
4.1 Estratégias nas Redes Sociais	75
4. 2 Indicadores de desempenho nas Redes Sociais	79
4.3 Ferramentas para mensurar o retorno do investimento	81
4.4 Análise do Feedback	83
4.5 Impacto da Vertente Desportiva	87
4.6 Influência das redes sociais na comunicação social	91
4.7 Receitas adicionais	93
5 Conclusões	99
Referência	103
6 Anexos	CXV

Índice de Figuras

Figura 1 – Categorias e Subcategorias	25
Figura 2 - Conteúdos de postagens	26
Figura 3 - categorias de postagens	27
Figura 4 - Perfis das redes sociais	40
Figura 5 - Exemplo de uma Fanpage no Facebook.....	45
Figura 6 - Exemplo de uma fanpage no Instagram.....	46
Figura 7 - Informações no Instagram	47
Figura 8 - Localização e faixa etária no Instagram	47
Figura 9 - Gênero e Horário de Acesso.....	48
Figura 10 - Informações Facebook.....	48
Figura 11 - Informações Facebook.....	49
Figura 12 - Idade e gênero no Facebook	49
Figura 13 - Processo de investimento online.....	59
Figura 14 - Tempo no clube	70
Figura 15 - Função dos gestores	71
Figura 16 - Números gerais dos códigos.....	72
Figura 17 - Matriz geral das categorias	73
Figura 18 - Matriz de conexão entre códigos	74

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Naming Rights	33
Tabela 2 - Pesquisa na internet	38
Tabela 3 - Categorias.....	65
Tabela 4 - Clubes participantes da Liga	66
Tabela 5 - Diferença de seguidores da amostra.....	68
Tabela 6 - Contagem de seguidores	68
Tabela 7 - Seguidores dos três grandes.....	69

Resumo

Este estudo tem em vista a caracterização do uso das redes sociais por parte das organizações desportivas de futebol profissional. Mais especificamente este estudo pretende identificar e caracterizar o trabalho desenvolvido pelos gestores, os seus intuitos, as ferramentas utilizadas, o feedback que advém das redes sociais, a influência da vertente desportiva e as receitas adicionais geradas através destas plataformas. As entrevistas semi-estruturadas a 16 gestores responsáveis pelas redes sociais nas diversas organizações, resultaram foram analisadas recorrendo ao software MAXQDA 2018. Os resultados do trabalho caracterizam a forma de utilização e as estratégias das organizações desportivas nas redes sociais, as ferramentas que utilizam para mensurar o retorno de investimento, a análise do feedback, o impacto da vertente desportiva nesta atividade, além do papel das redes sociais na comunicação social e das receitas adicionais que podem gerar. Conclui-se que as organizações desportivas em Portugal não exploram todo o potencial dessas ferramentas. Recomenda-se que os gestores utilizem métodos eficientes para análise qualitativa e quantitativa.

PALAVRAS-CHAVE: FUTEBOL, ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS, MARKETING, REDES SOCIAIS, INVESTIMENTO.

Abstract

This study aims to characterize the use of social networks by professional sports organizations. More specifically, it intends to identify and characterize the work developed by the managers, their intentions, the tools used, the social media networks' feedback, the sports influence and the additional revenues generated through these platforms. The semi-structured interviews with 16 managers responsible for social networks in the various organizations were analyzed using the MAXQDA 2018 software. The study's results characterize the usage and strategies of sports organizations in social networks, the tools they use to measure return on investment, feedback analysis, and the impact of sports in this activity, as well as the role of social networks in the media and the additional revenues they may generate. It concludes that sports organizations in Portugal do not explore the full potential of these tools and that managers use efficient methods for qualitative and quantitative analysis.

KEYWORDS: SOCCER, SPORTS ORGANIZATIONS, MARKETING, SOCIAL MEDIA, INVESTMENT.

1 Introdução

O trabalho enquadra-se no domínio da gestão desportiva, preferencialmente no âmbito da comunicação interligada com o marketing e recursos financeiros das organizações desportivas.

O desporto futebol é indiscutivelmente uma paixão nacional portuguesa, principalmente entre os jovens. De acordo com Gonçalves (2011) “as modalidades mais praticadas pelos jovens entre os 15 e os 19 anos são o futebol, seguido do basquetebol e da natação.”

A partir dos recentes bons resultados das seleções nacionais, dos quais são exemplo: o título do campeonato europeu de 2016 por parte do selecionado A de futebol masculino; a primeira participação do futebol feminino no europeu 2017; as premiações individuais conquistadas, como o de melhor jogador da FIFA de Cristiano Ronaldo (2008,2013,2014,2016,2017) assim como o impressionante talento de Ricardinho, no futsal, e para além disso a poderosa seleção de futebol de praia, despertam cada vez mais interesse nos adeptos portugueses e uma maior responsabilidade na Federação Portuguesa de Futebol, que comanda esses desportos a nível das seleções nacionais.

Em um estudo organizado pela empresa RP internacional ECCO, em parceria com a ADS Comunicação Corporativa (Adsbrasil, 2018), sobre as redes sociais nas seleções nacionais durante a Copa do Mundo da Rússia 2018, mostra que Portugal lidera o número total de seguidores, com aproximadamente 360 milhões de seguidores, somando o Facebook, Instagram e Twitter.

O dinamismo e a velocidade que os adeptos exigem, obrigam cada instituição que visa o sucesso a desenvolver uma forma consistente de trabalhar as novas tecnologias, nomeadamente a “internet” e as redes sociais.

Para Afonso (2010) “Nas últimas décadas surgiram novas formas de comunicação social, lazer e entretenimento onde a participação de pessoas do mundo inteiro dá origem a uma nova geração, a geração C. C de conhecimento, colaboração e conectividade”.

Essa alteração fez com que os adeptos se tornassem mais influentes e se transformassem em consumidores ativos, ou os chamados pelo comércio em geral de, *prosumers*, que segundo Fonseca et al (2008) apud Nunes (2014, p.42):

” Os consumidores contemporâneos que são ativos, engajados, colaborativos e críticos e que estão a maior parte do tempo conectados representam a categoria de prosumers, que são consumidores que

assumem também o papel de produtores através das inúmeras interfaces disponibilizadas pelas novas tecnologias a partir da globalização”.

De acordo com a autora, estes *prosumers* interagem de forma mais afetiva com o produto que os antigos consumidores. Uma vez que o produto o desporto já possui a paixão/emoção no seu DNA, a interpretação do *feedback* neste contexto é considerada altamente importante.

A gestão desportiva passa atualmente por um desafio que implica uma procura de soluções mais ajustadas desde o início do século XXI. De acordo com Pires & Lopes (2001) essas soluções passam obrigatoriamente pelo mundo online, já que a internet é um mecanismo de interação e disseminação da informação, independentemente das suas localizações geográficas (Internet Society, 2003).

Apesar desse recurso ser amplamente utilizado nos dias atuais, carece de mais atenção e uma avaliação objectiva por parte do departamento de marketing, financeiro e até pela própria cúpula de gestão das organizações desportivas. Para este estudo foram seleccionados os clubes pertencentes à Primeira e Segunda Liga Portuguesa de Futebol profissional, pela importância que estas competições apresentam para a modalidade em Portugal, bem como pela dimensão das organizações desportivas participantes.

A função de marketing possui um papel importante dentro dos clubes, sendo uma das principais fontes de receita. Apesar do rápido crescimento das mídias sociais existe alguma dificuldade em sistematizar processos de medição de resultados. Conforme Hoffman & Fodor (2010) estas dificuldades resultam, entre outros, das diversas vertentes de análise. “Os profissionais de marketing estão lutando com a medição das mídias sociais, em parte porque os frameworks ainda são amplamente conduzidos pelo “alcance e frequência”.

Segundo Jorge & Valentim (2015), ao nível organizacional, no desporto existem três os tipos de níveis: estratégicos, táticos e operacionais. Os sujeitos operacionais estão envolvidos de maneira direta ou indireta com processo de treino, competições e atividades de suporte para o desporto. Os sujeitos da parte tática, são responsáveis por mediar as informações entre os níveis operacionais e estratégicos e responsáveis pela gestão de toda essa informação. No âmbito estratégico estão os principais responsáveis por analisar

informações para projeções futuras, assim como a relação da entidade desportiva e a relação dos atletas com os adeptos/sócios.

A utilização da internet está em constante alterações e atualmente a influência digital é enorme em todas as classes e faixas etárias. Tal ocorrência originou também uma nova forma de comunicar. Qualquer indivíduo possui a capacidade e meios necessários para criar conteúdo. Com essa porta totalmente aberta e um enorme número de utilizadores assíduos, percebeu-se a importância das redes sociais no mundo empresarial e desportivo, que graças a essas plataformas permitiram que empresas, clubes, entidades, “se transformassem” em pessoas e tivessem a possibilidade de interagir com os seus seguidores.

Nesse sentido, propomo-nos a analisar as estratégias de utilização e avaliação dos clubes de futebol profissional de Portugal perante as mídias sociais e a influência que têm sobre toda a estrutura e gestão dessas organizações.

1.1 Problemas da pesquisa

O problema encontrado parte da dificuldade em analisar as práticas nas mídias sociais por parte dos clubes de futebol profissionais portugueses, nomeadamente no Facebook e no Instagram. A elevada utilização deste fenómeno contemporâneo e das suas particularidades levaram ao desenvolvimento deste trabalho com a principal pergunta: Como se caracteriza o uso das redes sociais por parte dos os clubes de futebol profissional de Portugal?

1.2 Objetivos

Geral

Analisar a utilização das redes sociais das organizações desportivas que participaram da I e II Liga de futebol profissional na época 2017/18.

Específicos

1. Identificar os principais motivos da utilização das redes sociais.
2. Categorizar as principais ações das organizações nas redes sociais.
3. Identificar os indicadores de desempenho utilizados para avaliar a presença nas mídias sociais.
4. Perceber a participação de seus stakeholders nas mídias sociais dos clubes
5. Verificar a importância da vertente desportiva na presença online

1.3 Hipóteses

- Os clubes de futebol têm estratégias claras em relação ao seu trabalho nas redes sociais.
- Os clubes utilizam indicadores bem definidos em relação ao seu desempenho nas redes sociais.
- Os clubes utilizam ferramentas concretas para mensurar o Retorno de Investimento nas mídias sociais
- O feedback das redes sociais é analisado de forma a gerar informações relevantes para o clube.
- A vertente desportiva tem um impacto considerável no trabalho nas redes sociais.
- As redes sociais têm um papel relevante na comunicação social da organização desportiva.
- A redes sociais podem gerar receita adicional para as organizações desportivas.

1.4 Delimitação do Tema

O trabalho irá identificar as estratégias adotadas nas redes sociais pelos clubes associados à liga portuguesa de futebol profissional.

Utilizaremos para efeitos de comparação as redes sociais de diversos clubes e empresas de outros setores, porém o trabalho irá dissertar sobre o modo de utilização das redes sociais, especialmente as páginas oficiais no Facebook e no Instagram, dos clubes da

Primeira e Segunda Liga Portuguesa de Futebol Profissional na temporada 2017/18.

1.5 Relevância do Estudo

O futebol é uma das modalidades que apresenta, de forma recorrente, somas elevadas, quer seja em salários, patrocínios, transferências ou até mesmo vendas diretas e indiretas. Esta realidade é constatada por vários estudos. Por exemplo, o da consultora Deloitte(2018)refere que os 20 clubes mais ricos do mundo obtiveram de receita 7,9 mil milhões de euros na época 2016/17, essa receita advém 45% dos direitos de transmissão (broadcast), 38% da parte comercial e 17% do dia de jogo (matchday).

Em Portugal, os clubes que participaram da I Liga na época 2016/2017 somaram uma receita de 366 milhões de euros, dividas em: 190€m de direitos de televisão, 88€m de patrocínios, 51€m em receitas nos dias de jogos e 37€m em partes comerciais. Os direitos televisivos na liga portuguesa são negociados separadamente por cada clube o que gera uma disparidade dos três grandes para os demais, segundo estudo da Deloitte (2018a).

Por conseguinte, o sector apresenta uma apetência elevada por alto desempenho em todos os setores, “dentro” e “fora” de campo.

Os clubes desportivos exploram diferentes formas de angariar receitas e gerar valor para a sua marca. Hoje em dia, os direitos de transmissão da TV como uma das principais fontes de receita para a maioria dos clubes de todo o mundo, torna-se um problema por alguns motivos como: a divisão diferenciada desses valores entre os competidores dentro de uma própria liga; as negociações e as antecipações dos valores, que criam assim uma dependência financeira das entidades. Outro fator importante que gera receita aos clubes é a venda dos jogadores, o que normalmente enfraquece o plantel e prejudica a equipa dentro do relvado, em detrimento da saúde financeira.

Atualmente, em diversos setores, como a indústria de automóveis, a moda e até os serviços básicos, é identificada a importância das redes sociais. Esta resulta das vantagens inerentes nas ações de divulgação, interação, melhoria de produtos e aumento das receitas, por comparação com as ações tradicionais.

Alguns exemplos desportivos como Fórmula 1, NFL (Liga de futebol americano dos Estados Unidos) e a WSL (Liga de Surf profissional), já recorrem a streaming próprio para distribuir os seus eventos em direto. Estas organizações recorrem às novas formas de comunicar usufruindo das evidentes vantagens da desintermediação e acrescentam valor através de conteúdos exclusivos.

O desporto é um fenómeno que por si só alcança todos os tipos de público. A paixão e a espontaneidade são as características procuradas por diversas indústrias, sendo valores inatos do desporto. É necessário então, que o desporto possua ferramentas para analisar mercadologicamente e posteriormente comercializar de forma mais eficaz.

Assim, restringimos emcaracterizar as ações dos clubes desportivos participantes da Primeira e Segunda Liga Portuguesa de Futebol Profissional na época 2017/18 nas redes sociais, mais precisamente no Facebook e Instagram.

1.6 Estrutura do estudo

A estrutura da dissertação segmenta-se em 5 capítulos: Introdução, revisão bibliográfica, metodologia, apresentação e análise dos resultados e das conclusões.

Este capítulo destina-se à apresentação geral dos aspectos em análise, à relevância dos estudos realizados, aos seus objetivos, delimitações, problema central e hipóteses.

O capítulo 2 contém a revisão da bibliografia que foi elaborada para sustentar a problemática de análise, seguido pelos tópicos inseridos em cada subtítulo: O negócio do Futebol, que desenvolve temas do mundo do desporto e dos seus aspectos mercadológicos; seguindo-se o subtítulo que aborda as redes sociais, no qual se discorre sobre as plataformas que analisámos, assim como o seu histórico, as devidas utilizações e a observação desses fenómenos.

A metodologia apresenta-se no capítulo 3, assim como a análise de conteúdo e a amostra utilizada no estudo.

Os resultados e a sua análise estão apresentados e discutidos no capítulo 4.

Para finalizar, com base na análise dos resultados e em toda a revisão de bibliografia, apresentamos as conclusões do estudo, incluindo recomendações para estudos similares, sugestões para investigações futuras e recomendações para a indústria.

2 Revisão de Literatura

2.1 Enquadramento

De acordo com uma pesquisa que analisou o conteúdo das postagens das equipas da NBA no Twitter, baseando-se na relação pública das organizações e como estão a ser construídas via redes sociais. “Especificamente, essa pesquisa examina como as organizações desportivas utilizam as redes sociais para estabilizar as relações com o público, envolvendo as relações profissionais, pessoais e na comunidade” (Wang & Zhou, 2015).

Peixoto (2016) adaptando o estudo de (Wang & Zhou, 2015) pesquisou as redes sociais (Facebook, Instagram e Aplicações de Telemóveis) dos três principais clubes portugueses: FC Porto, SL Benfica e Sporting CP, como ainda do Real Madrid e Manchester United. Utilizou as informações das postagens nessas plataformas dividindo em 4 categorias e 8 subcategorias (conforme figura 1).



Figura 1 – Categorias e Subcategorias

Fonte: Adaptado de Peixoto, 2016

Mais uma pesquisa sobre o micro blog Twitter, em relação ao conteúdo das postagens dos jogadores profissionais de diversos desportos norte americanos, como basquete, golf, futebol americano,

automobilismo, entre outros e dividiu o conteúdo das postagens em 6 categorias, de acordo com a figura 2, (Hambrick, Simmons, Greenhalgh, & Greenwell, 2010).



Figura 2 - Conteúdos de postagens

Fonte: Adaptado de Hambrick et al. 2010

Cipriani (2011) divide a forma de mensurar o retorno em métricas quantitativas e qualitativas e afirma que as mais utilizadas são as quantitativas, principalmente os números de usuários ou visitantes (71%), visualização de páginas (63%) e frequência de visitas (59%).

Os autores Heringer & Dória (2013) realizaram um estudo de caso para verificar a eficácia das mídias sociais da rede de cafeteria americana “Starbucks”. Este estudo relaciona quatro categorias qualitativas de Cipriani (2011) utilizando-as para verificar o Retorno de Investimento da cafeteria americana (conforme figura 3).



Figura 3 - categorias de postagens

Fonte: Adaptado de Heringer et. al 2013

Concluindo o estudo, o Starbucks demonstrou um aumento dos seus números (incremento de faturamento e engajamento nas redes sociais). Além disso foi gerado mais valor para a marca com uma estratégia predominantemente “qualitativa” de relacionamento com seu cliente.

De acordo com Heringer & Dória (2013), “A princípio os investimentos não são altos, a depender do tipo de campanha, mas o retorno pode ser exatamente o que a empresa necessita para continuar no mercado (...) é fundamental investir em dois ingredientes de grande importância: tempo e coragem.” Para Hardy, Mullin, & Sutton (2004 p.18), “O marketing desportivo consiste em todas as atividades designadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores desportivos através de processos de troca.” Logo, também podemos incluir as mídias sociais como uma das atividades para agradar algumas necessidades dos adeptos e aumentar ainda mais os desejos desses, utilizando-os para um processo de troca de informações.

Atualmente, o aumento da influência das mídias sociais tem sido utilizado para gerar recurso e valor para os clubes desportivos. De acordo com Kotler (2010) as Organizações trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público, logo a importância do papel da internet para expandir a sua imagem para “além do jogo”.

Carter (2010) faz uma análise da convergência existente entre o desporto e o entretenimento, especificamente no oferecimento de oportunidades. Segundo o autor, o consumidor de eventos desportivos consome o desporto de três maneiras diferentes: Em casa, principalmente através da televisão; nos

Estádios, de forma presencial e em ambientes diversos, utilizando para isso tecnologias como smartphones, laptops, entre outros.

A rede social tem como definição ser um serviço que permite ao usuário por meio da internet construir um perfil público ou semipúblico acerca de si, partilhando informações e permitindo que a sua informação seja vista (Boyd & Ellison, 2007).

Para Jones (2009) as redes sociais são uma categoria dentro das mídias sociais onde os usuários falam, compartilham, participam, entre outras coisas. Os serviços que estão nesta rede incentivam a discussão, votação, comentários e compartilhamento de informações das partes interessadas, sendo uma conversa bidirecional.

O Facebook foi criado em 2004 por Mark Zuckerberg, estudante de Harvard que é até hoje o CEO da empresa que é a 4ª mais valiosa do mundo de acordo com a Forbes (outubro/2017). Possui a chancela de ser a maior rede social do mundo devido à sua quantidade de contas, que foi anunciada em junho de 2017 com 2 Mil Milhões de usuários ativos por mês. Como afirmou Castells, Espanha, Oliveira, & Cardoso (2004 p.7) estas redes “têm vantagens extraordinárias como ferramentas de organização em virtude da sua flexibilidade e adaptabilidade inerentes. (...) estão a proliferar em todos os domínios da economia e da sociedade (...)”. O desporto tem utilizado de forma ampla este recurso e possui três das quatro páginas com mais fãs, de acordo com o site SocialBakers (2017).

As organizações desportivas, bem como as empresas precisam olhar para as redes sociais como uma estratégia de marketing e de interação. De acordo com Kotler (2010) os consumidores não procuram apenas produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades, mas sim experiências e modelos de negócios que toquem o seu lado espiritual. Proporcionar significado é a futura proposição de valor do marketing.

O modelo de negócio baseado em valores é o que há de mais inovador no Marketing 3.0. O desporto atinge esse nível espiritual mais facilmente que as empresas de outros setores. Segundo de Melo Neto (2013) para além dos 4 P's do composto de marketing: produto, preço, praça e promoção existe um quinto P, que pode ser incluído no segmento desportivo: a paixão. A paixão é inerente

ao adepto desportivo e a cada evento desportivo tem uma capacidade de gerar emoções.

Morgan & Summers (2008) cita a venda pessoal, caso seja personalizada, como uma forma útil principalmente para o desporto. Neste caso as mídias sociais passam a ser uma ferramenta importante para a aproximação dos fãs e ativações de patrocinadores.

Em relação ao desporto e o desporto de espetáculo existem algumas diferenças. O desporto apresenta maior espontaneidade e autenticidade, onde o foco é o praticante que possui como função primordial o prazer próprio, classificando-o assim como desporto lazer.

Já o desporto espetáculo evidencia o foco nos espectadores, demonstrando ações pré-determinadas dos seus participantes que são transformados em personagens, heróis e/ou vilões nos mais diversos eventos em que estão envolvidos, sejam esses jogos, campeonatos, campanhas publicitárias ou apenas uma foto divulgada através da internet. O desporto evolui para espetáculo quando o objetivo principal é satisfazer o espectador/consumidor retirando o foco do praticante, como diz Coakley (2001).

Em agosto de 2017, um dos principais jogadores de futebol atual, Neymar Jr., foi contratado pelo Paris Saint-Germain (PSG) saindo do Barcelona por 222 Milhões de euros, de acordo com o site Transfermarkt¹. Em seguida, no dia 7 de novembro de 2017, o mesmo PSG fez outra contratação importante como destaca no seu site² oficial. Contratou então o Russell Stopford, considerado craque da internet, como diretor digital para traçar a estratégia de crescimento do clube em todas as plataformas online.

Este investimento tanto na parte desportiva quanto “fora de campo” tem de ser mensurado e identificado, assim como o seu retorno. Essa é uma das tarefas mais difíceis no que tange à métricas qualitativas, quantitativas, estratégias, publicidade e marketing, como mostra na frase de um dos mais famosos varejistas norte-americanos, “*Metade do dinheiro que gasto com*

¹ <https://www.transfermarkt.pt/neymar/transfers/spieler/68290>

² <https://en.psg.fr/pro/article/russell-stopford-new-chief-digital-officer-at-paris-saint-germain>

publicidade é desperdiçado. O problema é que não sei qual metade!" John Wanamaker³.

³ John Wanamaker (1838-1922), varejista, político, líder religioso, considerado "pioneiro do marketing"

2.2 O negócio Futebol

2.2.1 Liga Portuguesa de Futebol Profissional

Em 1921, decorreu o primeiro campeonato organizado pela Federação Portuguesa de Futebol, designado Campeonato de Portugal, seguindo-se em 1978 a fundação da Liga Portuguesa de Futebol Profissional. Em Agosto de 1995 a Liga passou a ser responsável por regulamentar, organizar e gerir as competições de natureza profissional (Liga Portugal, acessado em: 20/10/2017).

A Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP) está regulamentada sob o artigo 24.º da Lei n.º 30/2004, de 21 de julho - Lei de Bases do Desporto (LBD, 2004), e é assim organizadora de três competições a nível nacional. São elas a I Liga, II Liga e Taça da Liga.

Nas competições organizadas pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional, os clubes devem constituir-se, nos termos da lei, em sociedade anónima desportiva (SAD) ou sociedades desportivas unipessoais por quotas (SDUQ). Para além disso, devem prever nos respectivos estatutos a existência de um órgão de fiscalização, nos termos do n.º 1 do artigo 262.º do Código das Sociedades Comerciais, de acordo com o Regulamento de competições organizadas pela LPFP com as alterações aprovadas nas Assembleias Gerais Extraordinárias de 27 de junho de 2011, 14 de dezembro de 2011, 21 de maio de 2012, 28 de junho de 2012, 27 de junho de 2013, 20 de junho de 2014, 19 e 29 de junho de 2015, 21 de outubro de 2015, 15 de março de 2016 e 28 de junho de 2016.

De acordo com o seu site, a LPFP é uma associação de direito privado, sem fins lucrativos e tem como principais atribuições:

- *A Liga Portuguesa de Futebol Profissional exerce as competências como órgão autónomo da Federação Portuguesa de Futebol, no quadro da Lei de Bases do Sistema Desportivo.*
- *A LPFP promove e defende os interesses comuns dos seus membros e a gestão dos assuntos inerentes à organização e prática do futebol profissional e as suas competições.*
- *A LPFP organiza e regulamenta as competições profissionais que se disputem no âmbito da FPF.*


- *Compete à LPFP a exploração comercial das competições por si organizadas, de acordo com a delegação dos clubes e sociedades desportivas aos quais serão distribuídos os respetivos resultados, sem prejuízo da liberdade de contratação dos mesmos, nas matérias que só a eles digam individualmente respeito*⁴.

Atualmente, as competições organizadas pela LPFP, de acordo com a sua possibilidade de “exploração comercial das competições por si organizadas” utilizam como estratégia de marketing alterar o nome das competições, tecnicamente chamada de Naming Rights, “*O naming rights*”. *É um tipo de marketing que envolve a exploração do patrocínio através da nomeação de um objeto, instalação ou lugar*” (Grünfeldt & Baasch, 2016).

Essas ligas passaram por diversas alterações de nomes e na época de 2017-18, na tabela 1 observa-se a forma que os nomes ficaram divididos:

⁴ <http://www.ligaportugal.pt/pt/paginas/menu/o-que-e-a-liga/>

Tabela 1 - Naming Rights

I Liga	Liga Nos		NOS - Grupo de telecomunicações e entretenimento Português ⁵
II Liga	Ledman LigaPro		Ledman - Empresa High Tech de LED e Sports Business chinesa ⁶
Taça da Liga	Taça CTT		CTT - Empresa essencialmente focada no negócio de correios de Portugal ⁷

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebemos que as principais atividades das empresas citadas, não possuem ligação direta com a indústria do desporto mas apropriam-se das características do desporto, como cita Cobra (2009, p. 4):

“A essência do marketing é o processo de troca nas quais duas ou mais partes oferecem algo de valor para o outro, com o objetivo de

⁵ <http://www.nos.pt/institucional/PT/a-nos/nos-num-minuto/Paginas/nos-num-minuto.aspx>

⁶ <http://www.ledman.com/lm/index.php/category-c5.html>

⁷ <https://www.ctt.pt/ctt-e-investidores/a-empresa/estrategia-empresarial/a-nossa-marca.html>

satisfazer necessidades e desejos”, esse “algo” podendo ser um bem ou um serviço, a “troca” sendo o fator principal, utilizando-se de capital ou não.”

2.2.2 Adeptos/Fãs

Conforme Gantz, Wang, Paul, & Potter (2006) a procura dos adeptos pelas informações, seja na imprensa escrita ou digital, seja falando com os amigos ou planeando horários para o pós-jogo confirma-se na forma como os adeptos vivem e revivem o jogo várias vezes, diferenciando-se dos outros tipos de fã.

O autor cita ainda o fanatismo desportivo e os seus comportamentos perante a busca por conhecimentos sobre os jogadores, equipas, jogos, de modo a conseguir participar nas mais variadas formas.

Os adeptos querem que o seu clube vença acima de tudo. Os mesmos gostam de partilhar os sucessos e títulos da equipa, conhecer e quer manter-se informado sobre os atletas, treinadores, dirigentes e todos os intervenientes da entidade. Acima de tudo querem ser identificados como parte da equipa (Trail, Fink, & Anderson, 2003).

Já o clube precisa de procurar saber o que os adeptos necessitam. Esse diálogo bidirecional atualmente é facilitado com o feedback que pode ser retirado das redes sociais, como um termómetro.

Num estudo realizado por Cardoso, Xavier, & Cardoso (2007) apenas 25,7% dos portugueses declararam não possuir simpatia por nenhum clube ou equipa desportiva. Ademais, chegou ainda à conclusão que o SL Benfica possui 49% de preferência dos adeptos, enquanto o FC Porto 23,2% e o Sporting CP 21,9%, com os outros clubes a dividirem os restantes 6% dos adeptos portugueses.

2.2.3 Comunicação Social

Segundo Carter (2010) a ligação forte do desporto com a mídia, principalmente a televisão, teve início nos anos 70, nos EUA, quando em parceria com a America Broadcasting Company ABC – começou a transmitir um jogo de Football por semana. Não só os eventos desportivos transmitidos ao vivo ganharam destaque, como também os programas desportivos de debates, ao estilo mesa redonda, com análises e entrevistas. Começou também a proliferar garantindo grandes audiências ainda nos EUA, o programa direcionado ao Football, todas as segundas-feiras, o Monday Football.

“Em Portugal, as transmissões televisivas de jogos de futebol confundem-se com a própria história da televisão portuguesa. (...)”

nasce um formato que cedo alcança popularidade: os programas que discutem futebol com adeptos dos três maiores clubes portugueses.” (Lopes, Loureiro, & Vieira, 2011, p. 332) Este trecho mostra a relação interdependente da comunicação social com o futebol em que ambos saem a ganhar.

As emissoras televisivas perceberam como atingir altos níveis de audiência com polémicas e discussões entre os adeptos, principalmente dos três clubes grandes. Optaram por levar as conversas das bancadas e das mesas de café para a televisão e aproximar esses programas dos adeptos comuns como um espelho.(Lopes et al., 2011)

Atualmente as ligações da comunicação social e do jornalismo com as redes sociais estão mais próximas, para Recuero (2009) cita essas plataformas com a produção jornalística citando três principais relações:

- Redes sociais como fontes produtoras de informação;
- Redes sociais como filtros de informações;
- Redes sociais espaços de reverberação dessas informações.

2.2.4 Marketing Desportivo

Historicamente, os registos de marketing desportivo ocorrem desde a segunda metade do século XIX. De acordo com o site “Universidade do Futebol”, em 1850, John Wisden, fabricante de confecções masculinas do Reino Unido, teve a ideia de patrocinar um anuário sobre cricket associado à sua marca. Logo em seguida, a sua iniciativa foi copiada pelo Barclays Bank.

Posteriormente, em 1904, a Spalding publicou o seu Spalding’s Official Athletic Manual, que trazia resultados dos Jogos Olímpicos de Saint Louis e dedicava 19 páginas aos seus produtos. Outros autores discorrem que o marketing ficou mais conhecido em 1921 com a ação desta empresa “(...)a Hillerich & Bradsby (H&B). Fabricante do taco de beisebol, Louisville Slugger implementou um plano de marketing e tornou-se líder na produção de tacos de beisebol”(Pitts & Stotlar, 2002).

Para Contursi (1996), o desporto é utilizado justamente pelos seus momentos de descontração e é por isso que a mensagem é melhor recebida pelo telespectador. Para Zieschang (1994), as empresas

atingem o mercado alvo influenciando as opiniões, a atitude e condicionando assim o comportamento da decisão de compra dos consumidores.

Dionísio (2009) cita os “artistas desportivos” e os seus desempenhos como um dos principais fatores de espontaneidade dos eventos desportivos, contrastando com outros tipos de espetáculos como uma peça de teatro ou uma ópera.

Na questão das mídias sociais, Hoffman & Fodor (2010) cita os 4 c's: conexão, criação, consumo e controle. Estes impulsionam o engajamento e motivam os consumidores online, que posteriormente se conectam a outros consumidores, trocando informações e gerando o marketing espontâneo.

A comunicação através do formato digital engloba todas as formas de comunicação através da internet que incluem: sites, microsites promocionais, o search marketing⁸, os blogues, portais, redes sociais, e-mails, e-newsletters, widgets, advergaming⁹, etc (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2003).

O comportamento de compra não depende exclusivamente do desempenho em campo. Outros produtos estão sujeitos à concretização das expectativas dos adeptos-consumidores, sendo os diálogos uma parte fundamental para o estreitamento da relação clube/adepto (Silveira, 2014).

2.3 Redes Sociais

“Dar às pessoas o poder de criar uma comunidade e de encurtar a distância entre todos. “

Missão do Facebook em sua página oficial em Portugal
<https://www.facebook.com/pg/FacebookPortugal/about>

As redes sociais são ferramentas que funcionam como mediador social que permite ao indivíduo encontrar e partilhar interesses comuns com outros de qualquer parte do mundo que façam parte do mesmo software e assim da mesma rede (Afonso, 2010).

As mídias sociais oferecem a possibilidade de se expressar e socializar através de ferramentas comunicativas mediadas pelos meios informáticos (Recuero, 2009).

⁸ É o marketing através dos sites de busca e links patrocinados

⁹ Utiliza os jogos, principalmente eletrónicos, como ferramenta de marketing

Boyd (2007) Diz que as redes são “ambientes onde as pessoas podem reunir-se publicamente através da mediação da tecnologia”, com a tecnologia proporcionando espaços de lazer, onde normas sociais são negociadas e permitem a expressão dos atores sociais.

Para Constantinides & Fountain (2008) as redes sociais são plataformas que permitem aos usuários construir sites pessoais acessíveis para a troca de conteúdo ou mensagens com outros usuários.

As Redes Sociais oferecem às organizações uma nova forma de cultivar o relacionamento com os seus stakeholders¹⁰, principalmente por causa do seu alto poder de relacionamento(Wang & Zhou, 2015).

Milne & McDonald (1999) citado por Rodrigues (2001) menciona as comunidades virtuais online como uma extensão natural das comunidades que surgem em torno das organizações desportivas. Para além disso, possuem uma enorme disponibilidade de informações no contexto desportivo sobre: jogadores, equipas, competições e comentários sobre os mesmos.

Em Portugal, de acordo com o estudo da Marktest Consulting, “Os Portugueses e as Redes Sociais 2017”, 95,5% dos utilizadores das redes sociais possuem conta no Facebook e 74% disseram que é a rede mais utilizada por eles, em segundo lugar aparece o Instagram com 50,2%.

De acordo com essa mesma pesquisa, o desporto é o quinto segmento que os portugueses são fãs/seguem nas redes sociais, a maioria do sexo masculino e com idade entre 35 e 44 anos, como demonstram as informações na tabela 2.

Tabela 2 - Pesquisa na internet

	TOTAL	Sexo		Idade			
		Masc	Fem	15/24	25/34	35/44	45/64
Desporto	45,9	60,8	34,8	44,9	46,9	50,7	38,9

Fonte: Adaptado de Marktest Consulting, “Os Portugueses e as Redes Sociais 2017”.

No mesmo estudo citado em relação às redes mais utilizadas pelos portugueses em 2017, temos a informação que entre os 15 e 64 anos, mais de 90% dos entrevistados possuem conta no Facebook. Por

¹⁰ Descreve uma pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles.

outro lado, o Instagram é mais utilizado por um público mais jovem – 15/24 anos com 80%, como vemos na tabela 3.

Tabela 3 - Utilização das redes sociais em Portugal.

	TOTAL	Sexo		Idade			
		Masc	Fem	15/24	25/34	35/44	45/64
Facebook	95,5	94,0	97,0	98,2	95,5	97,0	91,8
Instagram	50,2	44,9	55,7	80,4	53,6	41,5	31,2

Fonte: Adaptado de Marktest Consulting, “Os Portugueses e as Redes Sociais 2017”.

De acordo com as funcionalidades mais utilizadas, destacamos algumas que são relevantes para nosso estudo, como mostra a tabela 4:

- Enviar/Receber mensagens como a funcionalidade mais utilizada, por 77% dos entrevistados;
- Ver vídeos como a segunda mais utilizada por 67%;
- As redes sociais são utilizadas para ler notícias por 61%;
- 39 % dos usuários leem comentários de consumidores sobre produtos/serviços antes de comprar.

Tabela 4 – Motivo de utilização da internet

	TOTAL
Enviar/receber mensagens	77,7
Ver vídeos	67,3
Utilizar o serviço de chat	64,9
Comentar publicações de amigos	62,3
Ler notícias em sites de informação	61,6
Gostar de publicações da sua rede de contactos	56,1
Partilhar/publicar músicas e/ou vídeos	43,5
Procurar ou sugerir amigos	42,9
Pesquisar informação sobre produtos	40,8
Partilhar links de artigos de jornais, revistas, estudos	40,2
Ler comentários de consumidores sobre produtos/serviços antes de comprar	39,1

Fonte: Adaptado de Marktest Consulting, “Os Portugueses e as Redes Sociais 2017”.

Para a pesquisa da empresa Marktest foram consideradas 17 plataformas online como redes sociais. Contudo, para o nosso estudo foram consideradas apenas as duas mais utilizadas pelos portugueses, Facebook e Instagram, devido à sua ampla utilização pelos clubes de

futebol profissional e pelos portugueses como comprovamos nas figuras 4 e tabela 5.

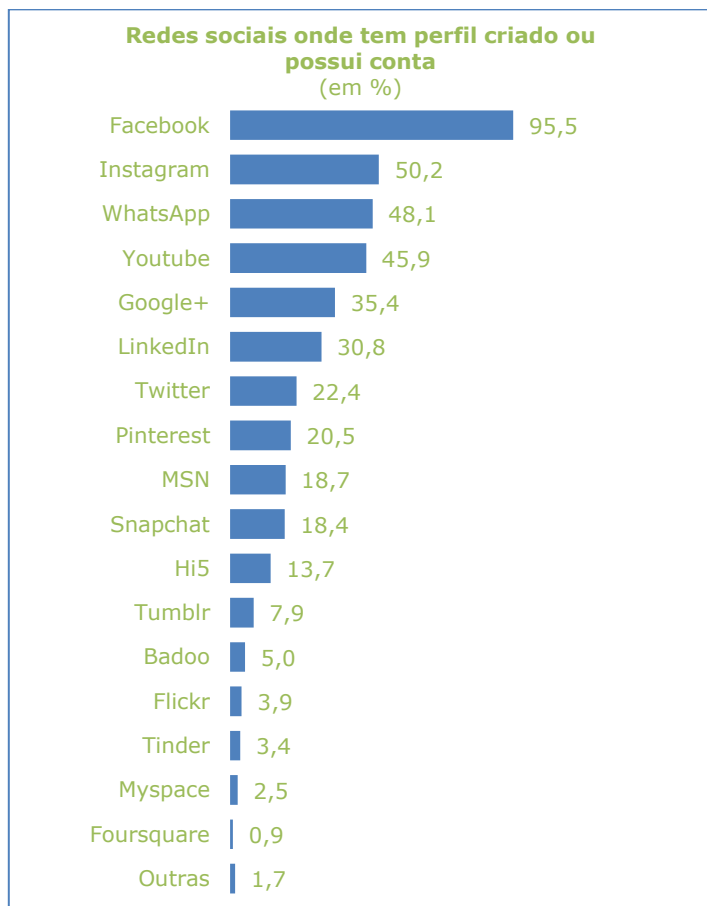


Figura 4 - Perfis das redes sociais

Fonte: Adaptado de Marktest Consulting, “Os Portugueses e as Redes Sociais 2017”.

Tabela 5 - Utilização das redes sociais pelos clubes portugueses

Clubes I e II Liga	Possui Facebook?	Possui Instagram?
Ac. Viseu	Sim	Não Possui
Académica	Sim	Sim
Arouca	Sim	Sim
Belenenses	Sim	Sim
Benfica	Sim	Sim
Boavista	Sim	Sim
Braga	Sim	Sim
Chaves	Sim	Não Possui
Cova da Piedade	Sim	Sim
Covilhã	Sim	Sim

Desportivo das Aves	Sim	Sim
Estoril	Sim	Sim
FC Famalicão	Sim	Sim
Feirense	Sim	Sim
Gil Vicente	Sim	Sim
Leixões	Sim	Sim
Marítimo	Sim	Sim
Moreirense	Sim	Sim
Nacional	Sim	Sim
Oliveirense	Sim	Sim
Paços Ferreira	Sim	Sim
Penafiel	Sim	Sim
Portimonense	Sim	Sim
FC Porto	Sim	Sim
Real Massamá	Sim	Sim
Rio Ave	Sim	Sim
Santa Clara	Sim	Sim
Sporting	Sim	Sim
Tondela	Sim	Sim
União da Madeira	Sim	Sim
Varzim S.C.	Sim	Sim
Vitória Guimarães	Sim	Sim
Vitória Setúbal	Sim	Não Possui

Fonte: Elaborado pelo autor - 02/abril/2018

2.3.1 Facebook

O Facebook teve origem em setembro de 2003, dentro de um dos apartamentos na Kirkland House. O aluno da universidade de Harvard, Mark Zuckerberg, passava mais tempo em projetos pessoais na tentativa de criar um software do que em trabalhos académicos. O seu foco era o desenvolvimento de ideias para sistemas informáticos dirigidos para a socialização de pessoas (Kirkpatrick, 2010).

Zuckerberg idealizou diversas criações até culminar no Facebook como o conhecemos atualmente, mas sempre com a mesma ideia de criar um diretório confiável com base nas informações reais sobre os alunos, percebendo assim como é que as pessoas se conectavam por meio de referências mútuas (Kirkpatrick, 2010).

O que se mistura com a definição do atual Facebook é o facto de permitir aos seus utilizadores três tipos de atividades: publicar

informação pessoal relevante numa página individual com o seu perfil, ligar-se a outros utilizadores criando listas de amigos e interagir com outros utilizadores(E Buffardi & Campbell, 2008; Tufekci, 2008).

Em 2004, a sede da empresa mudou-se para Palo Alto, Califórnia. A Zuckerberg juntou-se uma das figuras mais importantes, o empreendedor, Sean Parker, que já havia investido noutros tipos de software como o Napster¹¹. Zuckerberg tinha-o conhecido meses antes e nutriu uma admiração pelo seu software, assim sendo, quando reencontrou Parker, convidou-o para trabalhar no Thefacebook, nomeando-o “presidente da empresa”.

Sean Parker foi o responsável por alterar o nome para Facebook e comprar o domínio facebook.com, permitindo o acesso a mais de 800 redes de universidades e liceus(Arrington, 2005; Kirkpatrick, 2010).

Em 27 de Junho de 2017, O CEO do Facebook, o próprio Mark Zuckerberg, anunciou que a rede social passara a marca de 2 bilhões de usuários ativos.

¹¹ É uma plataforma de streaming de músicas

2.3.2 Instagram

Foi criado em outubro de 2010, pelo brasileiro Mike Krieger e o norte-americano Kevin Systrom. No primeiro dia teve uma adesão de 25.000 inscrições e atualmente possui cerca de 600 milhões de usuários (Balan, 2017).

O Instagram é uma rede social baseada principalmente na aplicação de telemóvel, que quando surgiu permitiu ao usuário compartilhar, editar e interagir nas fotografias que são postadas na aplicação.

Atualmente, possui diversas ferramentas como compartilhamento de vídeos em direto e estatísticas para perfil comercial.

Carrera (2012) refere os usuários do Instagram como pessoas que procuram criar uma imagem de si próprio, adequando-se à sua rede de relações. Transferindo o pensamento para o desporto podemos dizer que é uma forma dele criar uma imagem de si próprio, sendo o “dono” da sua mídia.

Foram identificadas cinco motivações para o sucesso do Instagram numa pesquisa realizada por usuários, as quais: Interação social, arquivamento, expressão pessoal, escapar da realidade e observar a vida alheia (Lee, Lee, Moon, & Sung, 2015).

Uma pesquisa percorreu sobre diversas marcas que utilizaram o instagram para ter uma comunicação visual com o seu mercado alvo, principalmente as marcas luxuosas de moda (Wolny & Mueller, 2013).

Em março de 2017, realizou um estudo sobre a Nike e as suas vertentes, como: nikesb (Linha voltada para skateboarding), nikefootball (futebol), nikesportswear (vestuário desportivo), nikesbau (Linha de skateboarding, com sede na Austrália) e nikerunning (corrida). A autora identificou que essas vertentes são as mais ativas nas redes sociais dentre as 17 que a Nike possui com 56,5% do total de postagens (Balan, 2017).

A Autora ainda cita no estudo sobre a empresa norte-americana, que na soma de todas as contas oficiais, a Nike possui 227.57 milhões de seguidores (até 19 de março de 2017), concluindo ainda que o número de usuários do Instagram tem crescido rapidamente e é um desafio constante para as marcas terem criatividade para gerar conteúdos que criem o engajamento e experiências memoráveis (Balan, 2017).

2.3.3 Fanpage

As redes sociais e as suas características citadas acima, principalmente sobre a produção espontânea de conteúdo de cada indivíduo, gostos pessoais, comentários, fotos, informações, locais visitados e outras funcionalidades (Carrera, 2012; E Buffardi & Campbell, 2008; Lee et al., 2015; Tufekci, 2008).

Essas características fazem com que as próprias plataformas criassem diversas formas de rentabilizar essas informações, permitindo às marcas criar os seus próprios perfis, chamados de *Fanpage*, como podemos ver na figura 5 um exemplo de uma *fanpage* no Facebook e na figura 6 um exemplo de uma *fanpage* no Instagram (Nurcahyo, Kowanda, & Nur'Ainy, 2009).



Figura 5 - Exemplo de uma Fanpage no Facebook



Figura 6 - Exemplo de uma Fanpage no Instagram

Diversos estudos mostram a forma como as marcas utilizam as ferramentas mercadológicas como a página oficial, posts pagos, produção de anúncios na intenção de comunicar, divulgar, promover e ouvir seus stakeholders (Balan, 2017; Heringer & Dória, 2013; Mateus, 2010; Terra, 2011).

Para Heringer & Dória (2013) o relacionamento com o mercado é potencializado com a utilização destas funções das Redes Sociais. Além disso, e como cita Terra (2011, p. 12) “*O consumidor é visto como uma espécie de coprodutor. A opinião pública divide espaço com o saber público ou com a sabedoria das multidões e o ambiente digital propicia relacionamentos mais diretos, se assim a organização o quiser.*” Desta forma, conhecer os seus seguidores tem ainda mais importância para as organizações, na medida em que as redes sociais oferecem ferramentas propícias a isso.

As plataformas das redes sociais oferecem diversas informações sobre os seguidores de cada fanpage, que se for bem interpretado e estudado poderá servir como uma estratégia para a marca (Mota, 2011; Nurcahyo et al., 2009).

Segundo Hartline, Mirrokni, & Sundararajan (2008) o desenvolvimento das redes sociais permitiu que as empresas conseguissem uma grande quantidade de informação sobre seus consumidores e potenciais consumidores fornecidos pelos indivíduos de forma voluntária.

As redes sociais possuem suas próprias formas de entregar essas informações para os gestores das páginas, abaixo seguem alguns exemplos de como esses dados são fornecidos (figura 7, 8, 9, 10, 11, 12).

Gênero e idade

A distribuição de gênero e idade dos seus seguidores.

Localização

Onde seus seguidores estão.

Seguidores – Horas

Tempo médio que seus seguidores ficam no Instagram em um dia típico.

Seguidores – Dias

Os dias da semana quando seus seguidores estão mais ativos.

Figura 7 - Informações no Instagram



Figura 8 - Localização e faixa etária no Instagram



Figura 9 - Gênero e Horário de Acesso

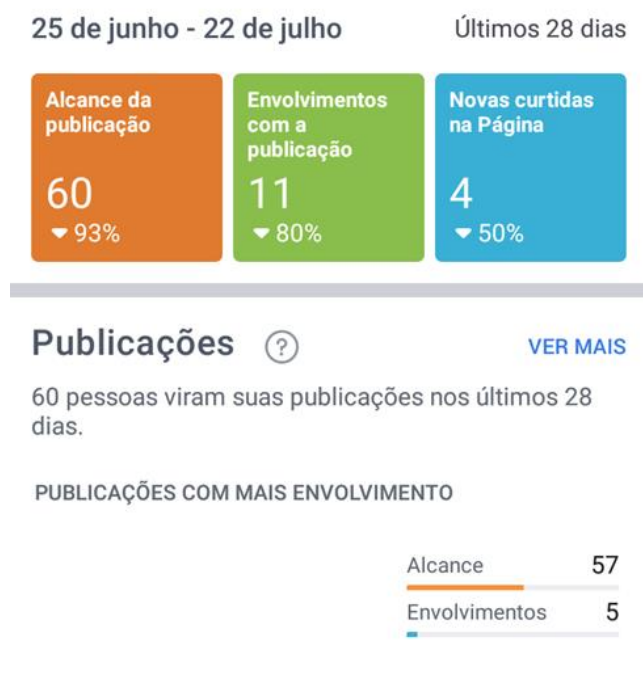


Figura 10 - Informações Facebook

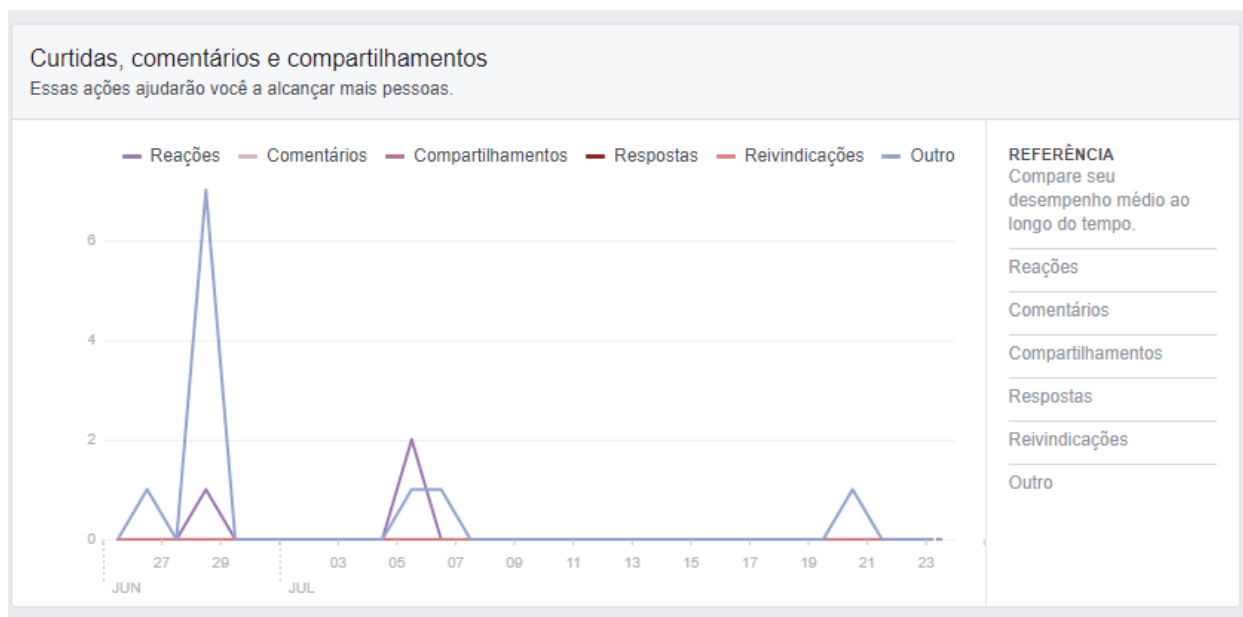


Figura 11 - Informações Facebook



Figura 12 - Idade e gênero no Facebook

Para Dellarocas (2010) as marcas só terão sucesso se souberem atrair as pessoas corretas, as motivarem para agir de forma a fomentar a confiança e assim progredir entre a comunidade online. Para tal, é

imprescindível a utilização de mecanismos de reputação online e informações disponíveis a respeito dos seguidores da sua página.

O autor também afirma que os quadros e as classificações não possuem um julgamento, cabe ao gestor da página realizá-lo e perceber o impacto na cultura e no comportamento da comunidade (Dellarocas, 2010).

2.3.4 Utilização nas Empresa

A Internet passou a ser vista e utilizada como uma ferramenta comercial em meados dos anos 90, com o surgimento e o desenvolvimento de novas tecnologias e banco de dados correspondente a dezenas de milhões de pessoas.

As empresas passaram a receber, tratar e interpretar estas informações em prol do seu crescimento semelhante aos que possuíam as lojas de bairro no início do século XX, numa escala menor. (Pomeranz, 2010)

Para Gunelius (2012), os consumidores possuem um canal mercadológico que são as mídias sociais. Essa exposição sem precedentes, dá mais opções aos consumidores. A autora destaca ainda os cinco pontos mais comuns que os departamentos de marketing buscam nas mídias sociais: construir relacionamentos, consolidar marcas, publicidade, promoções e pesquisa de mercado.

De acordo com Vaz (2009) as empresas conseguem perceber como está a percepção da sua marca e as ações na mente do consumidor e, deste modo, resolver os problemas diretamente da fonte, adivinhando o que o consumidor precisa e monitorando as ações mais descompromissadas através das redes sociais.

Lucas Jr & Souza (2016) realizaram um estudo acerca da área de marketing nos serviços financeiros, de transporte público, construção civil e telecomunicações. Chegaram à conclusão que as redes sociais geraram mudanças principalmente nos processos da área de marketing, destacando a reestruturação de fundamentos como mídia, conteúdo e dinâmica de resposta.

Para Mateus (2010, p. 18) “A principal questão surge exatamente neste ponto quando nos questionamos sobre qual a fórmula que se aplica para estabelecer uma relação nas redes sociais, conquistar a lealdade dos seguidores da marca e assegurar uma reputação positiva da marca nas redes.”

Uma das ferramentas de marketing que a internet potencializou foi o CRM (Customer Relationship Management). Segundo Swift (2001) utilizando-se o CRM, além de ser possível saber quem são os clientes pode-se saber quem são os melhores clientes.

Lara & Gosling (2016, p. 340) definiram o CRM como “uma abordagem que procura projetar uma organização centrada no cliente para manter e otimizar o relacionamento com eles, adotando uma abordagem do marketing de relacionamento alinhada com as tecnologias da informação”. Os autores citam ainda sete componentes principais: Estratégia; Gestão da Informação; Programas de

Relacionamento; Integração Multicanal; Tecnologia da Informação; Estrutura Organizacional e Avaliação de Desempenho.

Charlesworth (2009) afirma que as empresas utilizam o CRM para gestão da sua agenda de clientes, normalmente através de softwares que oferecem relatórios e suporte para suas ações. Porém as redes sociais são uma fonte a mais na obtenção dos dados, sendo uma forma privilegiada de ter contato mais próximo com os clientes, de forma natural e colaborativa.

A inteligência analítica está presente nas empresas independentemente do seu porte ou público alvo, pois oferece bastante informação acerca do marketing e do planejamento financeiro melhorando assim o seu poder competitivo (Davenport & Harris, 2007).

Cada indivíduo que possua uma conta virtual, que utilize a internet para pagamentos bancários e/ou tenha algum cadastro online produz dados sobre si mesmo. São criados rastros das suas atividades formando um histórico, informações essas que são guardadas e utilizadas para fins empresariais, gerando uma perda de privacidade do ser humano e sendo impossível apagar este rastro da sua história, como diz o filósofo brasileiro, Luiz Felipe Pondé (Pondé, 2017).

Laney (2001) apresentou três dimensões de um fenômeno que aparecera no início deste século: volume, variedade e velocidade, porém não o nomeou. Atualmente, este conceito conhecido como Big Data foi alargado e de acordo com Maçada, Brinkhues, & Júnior (2015, p. 1) “o big data foi caracterizado por ser composto de 3V’s – volume, variedade e velocidade. Percebe-se que foi a melhor forma de rotulá-lo. Contudo, rapidamente outros incluíram mais duas características: valor e veracidade, passando assim, a big data ser apresentado composto por 5V’s. “

Por ser um termo contemporâneo, possui diversas definições e formas de interpretação como discorrem De Mauro, Greco, & Grimaldi (2014) sobre a propagação em alta velocidade deste conceito e amplitude que atingiu, tal acontecimento fez com que não houvesse um núcleo bem definido do que é Big Data. Porém estes autores definem consensualmente Big Data como uma representação da informação em ativos caracterizados por um enorme volume, velocidade e variedade, que necessita de uma tecnologia específica e métodos analíticos para inserir valor.

Para Ferguson (2012) somente 65% das organizações são eficientes na disseminação das informações e apenas 4% dessas organizações utilizam todos os dados coletados, de acordo com uma pesquisa feita por uma empresa de consultoria.

Para Maçada et al. (2015, p. 2) “Algumas pesquisas apontam que apenas 1% dos dados produzidos no mundo são analisados, algumas organizações estão colocando parte da sua receita no lixo ao não analisar os dados e transformá-los em receita.”

Boyd & Crawford (2012) compararam o efeito com que o Big Data tem alterado o sistema de conhecimento e as interações humanas com o que a Ford mudou na forma da produção e do trabalho.

Para Marchand & Peppard (2013) os projetos baseados em Big Data possuem objetivos de criar novos produtos, perceber as carências dos consumidores, o seu comportamento além da visão do mercado e monitorar os concorrentes. No entanto é necessário desenvolver ferramentas e teorias para construir hipóteses de como tratar os dados que possui e identificar as informações relevantes, num processo repetitivo e refinado.

Na literatura há diversos cases de sucesso e insucesso na utilização desse sistema por parte das empresas, Mayer-Schonberger & Cukier (2014) como se pode verificar nos casos abaixo:

- Bank of England utiliza termos de pesquisa relacionados com propriedades para entender se o preço dos imóveis está a aumentar ou a diminuir.
- Parceria que a Amazon (empresa de vendas) fez com a AOL (site de busca) para esta administrar o seu site, na intenção de descobrir o que está a ser mais procurado e comprado. Porém a AOL nunca se apercebeu disso e não utilizou os dados devidamente.
- Swift (Sistema de transferências bancárias) oferece previsão do PIB com base nos dados de transferência realizadas na sua rede.
- Empresas de geolocalização processam dados das redes de telefonia para descobrir hábitos e utilizar para publicidade relativamente à concentração de pessoas.
- Em 2012, a empresa espanhola de telefonia, Telefónica, criou uma empresa apenas para a venda de dados para varejistas e outras empresas.

Na área do desporto, um caso citado por Maçada et al. (2015) foi representado no filme de Hollywood, *Moneyball*, lançado em 2011. Este demonstrava como um gerente de uma equipa de baseball utilizava dados e estatísticas com o objetivo de organizar um plantel forte e com o menor custo possível, baseando-se num grande volume, velocidade e variedade de dados. Analisava-os para o alto rendimento

e procurava gerir consoante as necessidades do seu plantel, de acordo com a base de dados estatísticos.

2.3.5 Utilização no Desporto

As Redes Sociais mudaram a forma como os atletas interagem com os seus fãs. Estas possibilitam uma maior interação, diversão e informação por parte dos fãs (Hambrick et al., 2010).

Os eventos e as organizações desportivas precisam de identificar as motivações e necessidades dos seus consumidores e, deste modo, utilizar este conhecimento para o marketing e comunicação online (Filo & Funk, 2005).

MohammadKazemi (2015) no seu estudo, identificou as razões das entidades desportivas usarem as redes sociais, sendo estas:

- Economicamente viável
- Alcance
- Conexão
- Flexibilidade
- A tempo/ Instantaneidade
- Referências Fáceis
- Promoções
- Crescimento de tráfego na web (Visitas no site e menções em toda web)
- Branding / Valor da marca
- Contratações

Diversas organizações têm utilizado estratégias para estabelecer comunidades virtuais, principalmente as organizações desportivas e os atletas, que se aproveitam das emoções e do amor dos fãs (Bernoff & Li, 2008; Wang & Zhou, 2015).

Foi realizado um estudo no âmbito das políticas públicas no que tange sobre a dificuldade de gestão das páginas em redes sociais que necessitam de disponibilidade, dedicação e mobilização. O autor elegeu doze itens que são imprescindíveis para os responsáveis da página: (da Silva, Ribeiro, & Silva Filho, 2018).

- Definir o objetivo e público alvo, analisando e estudando-os (comportamentos, reações, expectativa, etc), relacionando-os sempre com os objetivos e metas da organização;
- Realizar uma pesquisa Netnográfica (abrangência geográfica de usuários que almeja alcançar);
- Fornecer informações básicas como categoria (especificando o serviço que oferece e qual o segmento da instituição), breve histórico institucional (lei de

regulamentação, data de fundação, etc), contato (telefone, e-mail), endereço físico, página na web e horário de funcionamento.

- Publicar conteúdos relevantes e que realmente sejam interessantes para os usuários;
- Ser receptivo, presente, proporcionar feedback/resposta aos usuários para evitar discussões e acusações;
- Convidar os usuários para conhecer a organização pessoalmente;
- Utilizar uma linguagem compreensível;
- Acompanhar os resultados do trabalho realizado;
- Utilizar o princípio do Crowdsourcing (colaboração coletiva), pois ambos podem colaborar para o crescimento e aperfeiçoamento das atividades a serem desenvolvidas, assim como os serviços prestados pelo órgão;
- Estabelecer rotinas dentro da instituição que favoreçam as pessoas que as procuram online, como por exemplo: uma rotina onde durante as ligações realizadas ou recebidas, antes de encerrá-las, informar às pessoas que existe uma *FanPage* institucional. Convidando assim, todos a prestigiarem e colaborarem com as publicações;
- Divulgar os atos públicos disseminando o máximo de informações possíveis de maneira conveniente;
- Fazer campanhas utilizando *hashtags* e promovendo a realização de *check-in*.

2.3.6 Digital Analytics

Digital Analytics (DA) consiste na medição, na coleta, na análise e na elaboração de relatórios de dados digitais para os propósitos de entendimento e otimização da performance em negócios (Cutroni, 2010).

Já Kaushik (2009) cita um conceito mais amplificado de DA, englobando dados quantitativos e qualitativos, como a satisfação do consumidor tanto no site como com os produtos da empresa. Esta forma permite obter subsídios para um processo contínuo de melhoria do relacionamento da empresa com os seus consumidores.

Oliveira (2012) diz que o conceito de DA está relacionado com a presença online da empresa, que é constituída de duas formas: a presença ativa (com ações que visam atrair o internauta para o site como campanhas online, e-mail marketing e links patrocinados) e a presença receptiva (que é o próprio site/empresa que recebe o usuário). Juntamente com isso existem as mídias sociais como o Facebook, blogs, fóruns, onde os consumidores podem opinar e comentar as iniciativas da empresa.

Segundo de Lima et al. (2016 p.87) “A tecnologia da informação facilita a aprendizagem eficiente sobre clientes e o desempenho de tarefas de marketing de relacionamento” e cita ainda alguns itens importantes para desenvolver este marketing, dos quais destacamos:

- Rastreamento dos padrões de compra e relacionamento geral dos clientes existentes;
- Padronização dos serviços, promoções e preços, de acordo com necessidades específicas do cliente;
- Fornecimento de canais de comunicação empresa-cliente ou cliente-empresa;
- Aumento das ofertas essenciais de serviço com ofertas extravaliosas;

Além dos itens, o estudo lembra que não existe um modelo genérico para a construção de um banco de dados e conhecimentos neste âmbito da internet, por isso recomenda avaliações constantes dos processos e retenção de tudo o que é favorável ao relacionamento.

2.3.7 ROI

O ROI (retorno de investimento) é bastante contraditório quando comparamos medidas de médio/longo prazo com impacto em diferentes áreas da empresa (Moura, 2016).

Os CEOs querem números para saber se os seus investimentos estão a ser pagos como nas formas tradicionais, porém para as mídias sociais existem outras métricas que os mais antigos não apreciam tanto (Hoffman & Fodor, 2010).

Para Blanchard (2011), *ROI* é um dos termos mais fundamentais no mundo dos negócios e é simplesmente: Retorno de Investimento. O autor também nos dá uma equação de fácil compreensão e aplicação para entendermos o ROI, ou seja, o ROI é a diferença entre ganho com investimento do custo do investimento, dividido pelo custo do investimento.

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Ganho com o investimento} - \text{Custo do investimento})}{\text{Custo do investimento}}$$

Nas mídias sociais, o mesmo escritor utiliza formas de convencimento para mostrar a importância desse investimento para as empresas principalmente quando se refere à reação do público e ao valor que agrega a marca, separando esse retorno em: Financeiro e Não Financeiro.

O Impacto financeiro das redes sociais está relacionado à diminuição dos custos de impressão, ao aumento de vendas e das campanhas de marketing online e são possíveis de medidos pelos valores financeiros que geram. Já o impacto não-financeiro que são: aumento de visitantes da página web e redes sociais, aumento das reações positivas e negativas, número de partilha das postagens e o aumento dos fãs e seguidores nas redes sociais é algo que não pode ser mensurado facilmente com os números e é necessária uma avaliação profunda.

Conforme está na figura 13, percebemos que o investimento financeiro gera uma ação por parte dos responsáveis pela parte online, após, é respondida por uma reação dos seguidores que produz um impacto não financeiro e o próximo passo é fazer com que essa cadeia estabeleça um impacto financeiro ao final.



Figura 13 - Processo de investimento online

Fonte: Adaptado de Blanchard, 2011.

Para Cipriani (2011) existem dois tipos de indicadores: Métricas Qualitativas e Quantitativas. As Qualitativas são os resultados indiretos que vêm a partir do relacionamento estabelecido com os clientes nas redes sociais, são mais difíceis de ser mensurados. Ocorrem por meio de pesquisas, acompanhamento do feedback positivo/negativo por parte dos consumidores, engajamento e recomendações. Já as quantitativas obtêm-se a partir dos índices financeiros e de atividade. Acreditando-se no pressuposto que os objetivos maiores sejam: relacionamento e proximidade, percepção da marca, inovação e criatividade, eficiência e efetividade. Também podemos observar que as vantagens intangíveis afetam os resultados financeiros por causa e efeito.

Uma das barreiras principais para mensurar o ROI do marketing é a cultura da empresa e o acesso às informações. No desporto, a cultura do clube e dos adeptos irá influenciar fundamentalmente nas ações do marketing e no tratamento dos dados (McQuivey, 2014).

A principal diferença dos investimentos comuns para os de marketing são a forma que este integra várias pequenas decisões de investimento, sendo essas decisões relevantes na forma em que cada um investe em cada unidade monetária, além da aplicação de esforços, criatividade, pessoas e tempo (Moura, 2016).

Hoffman & Fodor (2010) comenta a complexidade de mensurar o ROI nas campanhas em mídias sociais, porém explica três objetivos primordiais desta plataforma: Consciência da marca, Engajamento de marca e o boca-boca.

- Consciência da marca: é mensurado através do rastreamento com pesquisas e estudos.
- Engajamento de marca: é perceptível através das redes sociais, principalmente quando é o consumidor que gera o próprio conteúdo, aumentando visibilidade e lealdade à marca.
- Boca-boca: Quando um consumidor está satisfeito e comunica a outros, por diversos modos online (fóruns, vídeos, comentários e etc) ou offline.

O mesmo autor diz que reduzir as estratégias das mídias sociais à sua dificuldade de mensuração é um grande erro. Os gestores precisam perceber que a questão do ROI nessas plataformas é muito mais que isso e devem estar atentos aos 4 c's (conexão, criação, consumo e controle) do marketing na rede social e, colocar assim "a marca para trabalhar para os consumidores" satisfazendo as necessidades dessa comunidade via Web.

A comunicação digital serve para todos os objetivos de comunicação, e acrescenta novos: engagement (estimular a relação com a marca), gerar buzz, gerar leads (potenciais clientes) ou conversões (vendas online), dinamizar alvos em torno de um evento/ ideia, simular, estimular a participação e recomendação, etc. (Lindon et al., 2003).

Kaushik (2009) cita que a falta de dados qualitativos agrega uma dificuldade para a tomada de decisões que exijam um conhecimento maior do consumidor.

McDermott et al. (2010) apud Oliveira (2012) cita que as análises das mídias sociais são bastante diferenciadas devido à diversidade de aplicações que as compõem, como:

- Widgets: aplicações utilizadas pelo usuário que podem ser replicados e rastreados pela fonte que o desenvolveu;
- Visualizações: Número de vezes que um widget é carregado;
- Publicações (posts): Publicações autorais em plataformas;
- Comentários: Comentários dos usuários em resposta às publicações;
- Comentários por post: Taxa que mensura a repercussão de um post.

3 Metodologia

Este capítulo apresenta os métodos e procedimentos utilizados para a investigação, além da amostra e o perfil da amostra.

O universo foi delimitado nas organizações desportivas que participaram da I e II Liga de futebol profissional na época de 2017/18.

Realizamos entrevistas semiestruturadas com um guião aos gestores das redes sociais das organizações. As vantagens desse método estão na tentativa de captar o máximo de informações possíveis acerca do tema e permitir que o entrevistado expresse suas ideias de forma livre. As desvantagens surgem quando o entrevistado não se sente confortável, ou não possuiu estima à investigação. Além disso, algumas organizações tiveram receio em participar na entrevista para não compartilhar dados e informações.

A escolha por esse modelo de entrevistas serve para recolher diversos conceitos, pensamentos e métodos de trabalhos, seja das organizações com maior peso ou das mais pequenas.

Assim como se refere Patton (2002) as entrevistas têm como objetivo a recolha de vivências, opiniões, conhecimentos e sentimentos das pessoas utilizando o entrevistador como intermediário através de conversas, sendo a perspectiva dos sujeitos repleta de significado, passível de ser expressa e compreendida.

Consoante, a escolha pelas entrevistas semiestruturadas que se caracterizam por serem relativamente abertas. A participação do entrevistador serve para conduzir até ao objetivo final e conhecer o ponto de vista do entrevistado, sendo feita uma predefinição das categorias que podem influenciar o discurso (Patton, 2002; Quivy & Campenhoudt, 2008).

Conforme foi mencionado pelos autores acima, o entrevistador tem o papel de orientar a entrevista conforme os conteúdos propostos pela investigação.

Para Gil (2005) além de outras formas de entrevista, destaco do autor a entrevista focalizada, que evidencia um tema bem específico e ao entrevistado permite-se que fale livremente sobre o assunto abordado, explorando-se as experiências vividas por ele, com o entrevistador ajudando a manter o foco no tema principal.

Ainda do mesmo autor acima, aponto a entrevista por pautas, apresentando uma estrutura que guia os fatores de interesse do entrevistador. As pautas possuem uma ordem e relação entre si, com poucas perguntas diretas e o entrevistado fica apto para falar livremente com o entrevistador reportando às pautas escolhidas. Como procedimento para a análise, destacamos Sampier, Collado & Lucio

(2006) que se refere a análise qualitativa com o objetivo de compreender o indivíduo no seu contexto com base nas suas “próprias palavras, definições ou termos”. Assim, utilizamos as transcrições diretas para captar a ideia do entrevistado e analisá-la. Sendo assim o estudo foi constituído numa pesquisa qualitativa descritiva. O universo considerado foram as principais redes sociais utilizadas em Portugal, como o Facebook e Instagram. Realizamos entrevistas com os responsáveis pela gestão das redes sociais ou colaboradores desta área nos clubes de futebol profissional de Portugal, pertencentes a I ou II Liga na época 2017/2018.

A entrevista foi dividida em três grandes categorias de perguntas (O que fazem? Porque fazem? E como medem o retorno?) para percebermos como este departamento dos clubes analisam o funcionamento das mídias sociais.

Foram contactados os gestores das redes sociais dos clubes que disputaram as ligas profissionais de futebol em Portugal na época 2017/18. Participaram 33 instituições na competição nacional, das quais realizamos entrevista com 16 dessas, os demais gestores não responderam nosso contacto ou não quiseram participar da investigação. As entrevistas foram realizadas pessoalmente, por videoconferência ou por escrito, dependendo da disponibilidade do entrevistado.

3.1 Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo como um método de investigação compreende procedimentos para o processamento de dados científicos. É uma ferramenta atualizada em função dos problemas cada vez mais diversificados que se investiga e das diferentes formas de comunicação (Moraes, 1999).

Com a análise de conteúdo compreendemos e interpretamos cada unidade da mensagem original. Desta forma podemos perceber com as palavras, personagens, contextos e objetos, as entrelinhas das falas proferidas pelos entrevistados (Flick, 2004).

Segundo Bardin (2004) a análise de conteúdo constitui-se em três fases: 1- pré análise, 2- exploração do material e 3- tratamento dos resultados, inferência e interpretação, possuindo processos dentro dessas fases.

- 1) A pré análise é o processo de organização do material, tornando-o operacional. Engloba a leitura flutuante do material, a escolha dos documentos a serem analisados, a formulação das proposições e dos objetivos do trabalho, a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação e a preparação e organização do material;
- 2) A exploração do material possui a fase de categorização, a escolha da unidade de análise e a codificação do material. Esta fase é de suma importância;
- 3) O tratamento e a interpretação dos resultados, na qual os resultados significativos são analisados ocorrendo a condensação e o destaque das informações para análises culminando na análise reflexiva e crítica.

Para Flick (2004, p. 189) “a codificação envolve uma comparação constante dos fenômenos, casos, conceitos e assim por diante, bem como a formulação de questões dirigidas ao texto.” Assim, mostra que a codificação conduz os conceitos que procuramos nas entrevistas para gerar redes de categorias e relações existentes.

Primeiro definimos os conceitos (códigos), logo depois teremos diversos códigos que serão categorizados. “um texto pode ser codificado linha a linha, frase a frase ou parágrafo a parágrafo, ou um código pode ser ligado a textos inteiros (...). A escolha de uma dessas alternativas depende da questão de pesquisa, do material, do estilo pessoal do analista e do estágio que a pesquisa tiver atingido” (Flick, 2004, p. 190).

Segundo Günther (2006), os acontecimentos e conhecimentos cotidianos são elementos da interpretação dos dados. O primeiro no âmbito do processo da pesquisa e que é vinculado à vida fora do mesmo. Para além disso, a contextualidade serve como um norte da análise contra a abstração dos resultados, implicando uma reflexão contínua sobre o seu comportamento enquanto pesquisador e uma interação dinâmica entre este e o seu objeto de estudo, sendo essa, segundo o autor, uma das diferenças mais relevantes entre a pesquisa qualitativa e quantitativa.

Günther (2006) diz que nas entrevistas gravadas, há uma forma de transcrição literal que é detalhada incluindo os sinais, entonações, sotaques, regionalismos e “erros” de fala. Porém também há a transcrição comentada que não exclui a outra, que registra hesitações na fala, expressões corporais e faciais que acompanham a verbalização dos entrevistados. A construção de sistemas descritivos a partir da transcrição faz o elo com a interpretação dos dados e para o autor não há como dissociar um sistema descritivo das perspectivas, valores e emoções de quem prepara um sistema de categorização de eventos.

Existem algumas ferramentas para auxiliar o processo de análise de conteúdo, possibilitando explorar dados de forma mais ampla e economizando tempo e custos da pesquisa. Essas ferramentas são os softwares que não impõem nenhuma abordagem metodológica e permitem ao pesquisador aplicar diferentes estratégias (Saillard, 2011; Teixeira & Becker, 2001).

A análise de conteúdo de forma quantitativa e qualitativa, diferenciando-as como: A quantitativa traça uma frequência das características que se repetem ao longo do conteúdo do texto; na qualitativa procura-se a presença ou ausência de uma certa característica nos fragmentos do texto. O texto é uma forma do sujeito se exprimir, cabe ao analista buscar e categorizar as unidades de texto, interpretando-as (Caregnato & Mutti, 2006).

Para Saillard (2011) os softwares incluem funcionalidades para os processos de codificação e categorização, otimizando este processo.

Na pré análise do material percebemos um padrão de temas citados pelos entrevistados e que estão presentes nos objetivos. Com base nessas categorias e na interpretação dos códigos e contextos dos acontecimentos, decompomos as mensagens em busca das unidades para atingir os objetivos definidos no estudo (conforme tabela 3).

Tabela 3 - Categorias

Categoria	Unidades
Análise	Feedback Trabalho Engagement(Postagens/Likes/Partihas)
Público <i>alvo</i>	Adeptos/Sócios Seguidores Imprensa/Comunicação social
Futebol	Jogador / Equipa Resultado desportivo
Marketing	Vendas Ingresso Vendas Produtos/Merchandising Patrocinador / parcerias comerciais

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 Amostra

Para Quivy & Campenhoudt (2008) a amostra caracteriza-se pelas estruturas e os sistemas de relações sociais que fazem os comportamentos dos conjuntos funcionar e mudar.

Há uma possibilidade de estudar características da população com o método da entrevista semidireta, sendo desnecessário a inclusão de dezenas de pessoas (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Como está descrito nas delimitações da pesquisa, este trabalho contém apenas os clubes que participaram da I e II Liga de Futebol Profissional em Portugal na época 2017/18, com uma observação que as principais e equipas B são de uma única organização desportiva, os quais estão listados na tabela 4.

Tabela 4 - Clubes participantes da Liga

Clube	Liga que participou na época 2017/18	Clube	Liga que participou na época 2017/18
Boavista Futebol Clube, Futebol SAD	I Liga	Académica de Viseu Futebol Clube – Futebol, SAD	II Liga
C.D. Tondela – Futebol SAD, Lda	I Liga	Associação Académica de Coimbra- Organismo Autónomo de Futebol, SDUQ Lda	II Liga
Clube Desportivo das Aves – Futebol, SAD	I Liga	Clube de Futebol União da Madeira, Futebol SAD	II Liga
Clube Desportivo Feirense – Futebol, SAD	I Liga	Clube Desportivo da Cova da Piedade – Futebol SAD	II Liga
Futebol Clube de Paços de Ferreira, SDUQ, Lda	I Liga	Clube Desportivo Nacional Futebol, SAD	II Liga
Futebol Clube do Porto, Futebol SAD	I Liga	Futebol Clube de Arouca – Futebol SDUQ, LDA	II Liga
Grupo Desportivo de Chaves – Futebol, SAD	I Liga	Futebol Clube de Famalicão – Futebol SAD	II Liga
Marítimo da Madeira, Futebol, SAD	I Liga	Futebol Clube de Penafiel, SDUQ, LDA	II Liga
Moreirense Futebol Clube – Futebol, SAD	I Liga	Futebol Clube do Porto, Futebol SAD B	II Liga
OS Belenenses – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD	I Liga	Gil Vicente Futebol Clube – Futebol, SDUQ, LDA	II Liga
Portimonense Futebol, SAD	I Liga	Leixões Sport Clube, Futebol SAD	II Liga
Rio Ave Futebol Clube – Futebol SDUQ Lda	I Liga	Real Sport Clube	II Liga
Sport Lisboa e Benfica, Futebol, SAD	I Liga	Santa Clara Açores – Futebol, SAD	II Liga
Sporting Clube de Braga, Futebol, SAD	I Liga	Sport Lisboa e Benfica, Futebol SAD B	II Liga

Sporting Clube de Portugal – Futebol SAD	I Liga	Sporting Clube da Covilhã – Futebol SDUQ, Lda	II Liga
Vitória Futebol Clube, SAD	I Liga	Sporting Clube de Braga – Futebol, SAD B	II Liga
Vitória Sport Clube – Futebol, SAD	I Liga	Sporting Clube de Portugal – Futebol SAD B	II Liga
Estoril Praia - Futebol, SAD	I Liga	União Desportiva Oliveirense – Futebol, SDUQ, LDA	II Liga
		Varzim Sport Clube – Futebol, SDUQ, LDA	II Liga

Fonte: Elaborado pelo Autor

Num levantamento de dados das duas principais redes sociais oficiais dos clubes, Facebook e Instagram, realizados pelo autor no dia 02/abril/2018, de acordo com o número de seguidores obtém-se a tabela 5, percebemos que foram realizadas as entrevistas com aproximadamente 43% de seguidores do universo da pesquisa.

Tabela 5 - Diferença de seguidores da amostra

	Facebook	Instagram	Total	% Total
Realizadas (16)	5 157 976	968 372	6 126 348	42,78%
Não Realizadas (17)	6 855 199	1 337 540	8 192 739	57,22%
Soma	12 013 175	2 305 912	14 319 087	100%

Fonte: Elaborado pelo Autor, 02/abril/2018

Na tabela 6, realizamos uma contagem de seguidores nas redes sociais das entidades que foram entrevistadas, com a percentagem em relação ao universo dos clubes que participaram da I e II Liga Portuguesa de Futebol Profissional na época 2017/18.

Tabela 6 - Contagem de seguidores

Clubes	Facebook	Instagram	Soma	% Total
Porto	4 053 568	820 000	4 873 568	34,04
Braga	281 319	42 000	323 319	2,26
Vitória Guimarães	148 538	37 200	185 738	1,30
Académica	158 112	9 534	167 646	1,17
Boavista	130 767	15 500	146 267	1,02
Rio Ave	76 697	10 600	87 297	0,61
Paços Ferreira	81 338	4 526	85 864	0,60
Chaves	62 738	0	62 738	0,44
Nacional	39 103	4 938	44 041	0,31
Estoril	33 356	8 506	41 862	0,29
Moreirense	28 706	3 687	32 393	0,23
Desp. Aves	19 235	5 205	24 440	0,17
Santa Clara	16 719	1 757	18 476	0,13
Oliveirense	12 113	897	13 010	0,09
Covilhã	9 619	438	10 057	0,07
Leixões	6 048	3 584	9 632	0,07
Total	5 157 976	968 372	6 126 348	42,78 %

Fonte: Elaborado pelo Autor, 02/abril/2018

Percebe-se que as entrevistas realizadas atingem 43% do número total de seguidores das páginas oficiais, lembrando que há uma enorme discrepância dos utilizadores que seguem os três principais clubes, FC Porto, SL Benfica e Sporting CP relativamente aos demais (conforme tabela 7).

Tabela 7 - Seguidores dos três grandes

Clube	Facebook	Instagram	Total	% Total
Porto	4 053 568	820 000	4 873 568	34,04%
Benfica	3 681 823	799 000	4 480 823	31,29%
Sporting	2 572 940	480 000	3 052 940	21,32%

Fonte: Elaborado pelo Autor, 02/abril/2018

3.2.1 Perfil do entrevistado

O estudo procurou indivíduos específicos, cuja primeira condição era ser gestor das redes sociais das organizações desportivas de equipas que disputaram a I e II Liga na época 2017/18. Apresentaremos de seguida as características desta amostra.

Para chegar a essa amostra foram contactados via e-mail, telefone, site oficial e páginas oficiais nas redes sociais de todas as entidades desportivas participantes da Liga.

Dos 16 gestores que aceitaram participar, houve apenas um caso em que o entrevistado não respondeu ao conjunto de perguntas em relação ao seu perfil.

Percebemos que o tempo de serviço é algo bastante heterogêneo. Existem gestores que estão há menos de uma época futebolística no clube, porém durante as entrevistas não houve nenhuma citação que relacione o tempo que estão no clube com alguma outra característica importante de trabalho (conforme na figura 14).

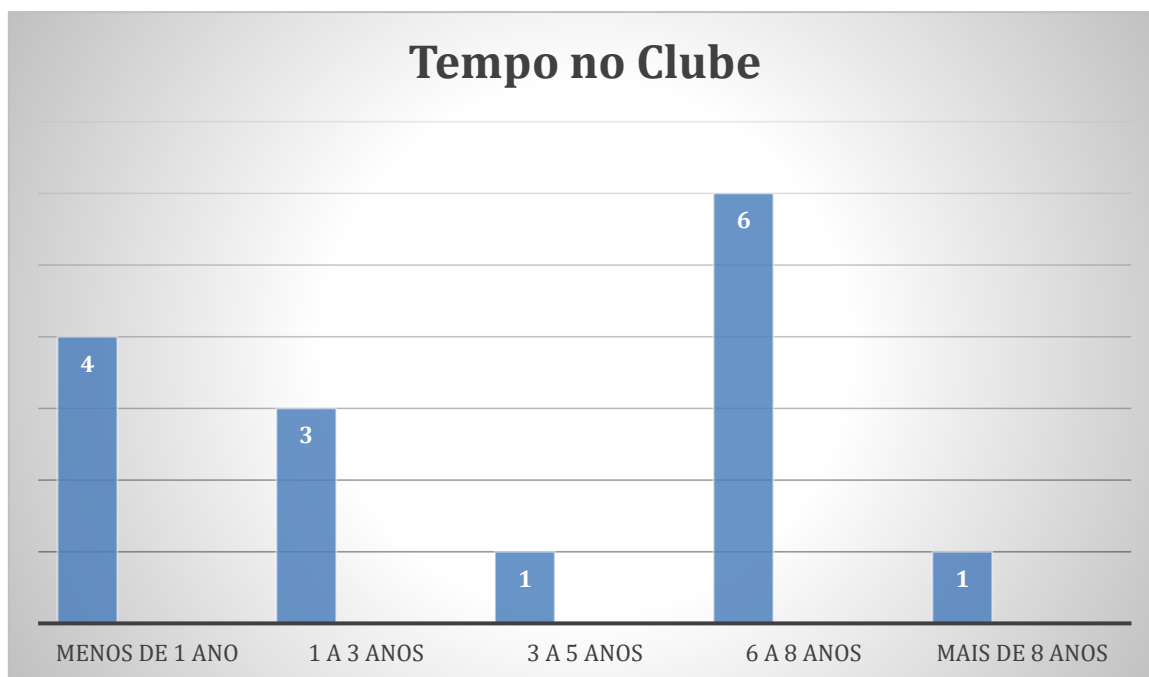


Figura 14 - Tempo no clube

Fonte: Elaborado pelo Autor

Durante as entrevistas percebemos que a atividade da gestão das redes sociais é feita por colaboradores com diversas funções, consoante apresentamos na figura 15, a função do colaborador responsável também pode explicar as formas como são trabalhadas e que linhas de pensamento a entidade segue.

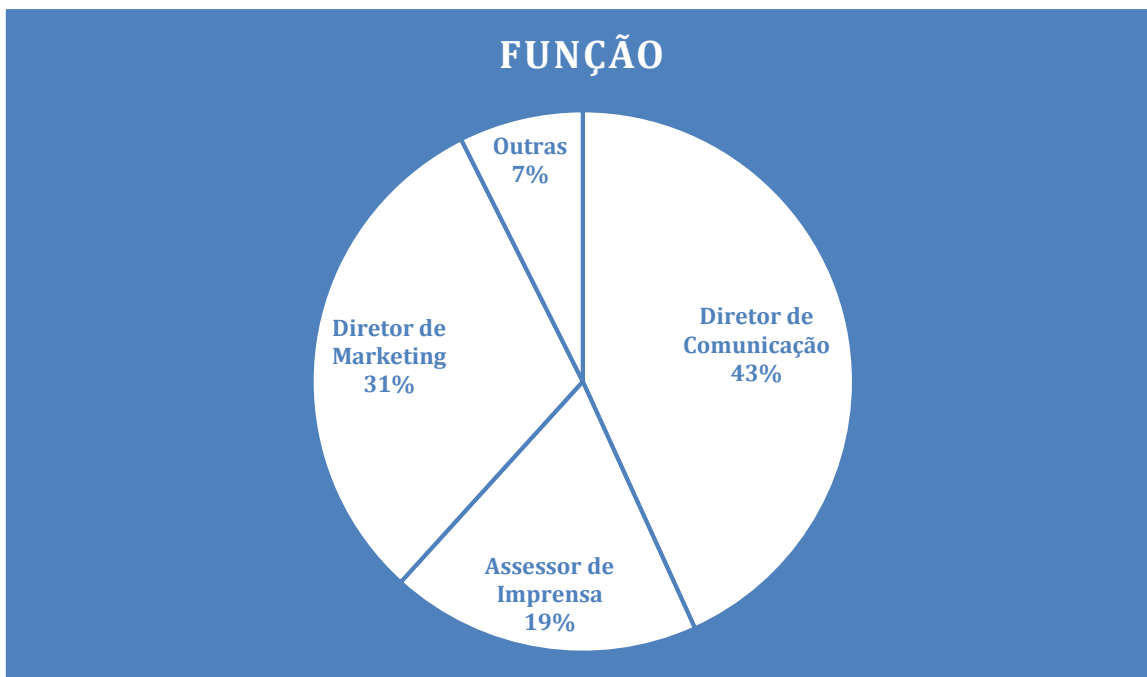


Figura 15 - Função dos gestores

Fonte: Elaborado pelo Autor

As entrevistas foram realizadas entre dezembro de 2017 e maio de 2018 com os gestores das redes sociais das organizações e foram utilizadas diferentes formas de entrevistar. Primeiramente tentamos um encontro pessoal, caso não fosse possível a opção era videoconferência. Por opção do entrevistado ocorreram três ocasiões em que as respostas foram submetidas por escrito. O tempo de duração médio das entrevistas, seja por encontro pessoal ou por vídeo, foi de 30 minutos.

Como forma de preservar os entrevistados, não foram revelados os seus nomes ou qualquer situação que seja passível de reconhecimento, mesmo quando forem citados. Foram estabelecidas categorias, como preconiza a análise de conteúdo, retiradas da teoria para descrever o que eles disseram paralelamente com os referenciais teóricos, descritos na pesquisa.

Para realizar a análise foi utilizado o software Maxqda 2018. Primeiramente serão apresentados os resultados gerais com as ferramentas disponíveis no software. Em seguida, iremos exemplificar as situações e análises interpretativas das categorias.

Com os números gerais conseguimos perceber quais foram os códigos mais encontrados nas respostas que obtivemos dos gestores.

Os gráficos demonstram que a análise dos gestores em relação ao trabalho do seu clube nas redes sociais é o que mais foi falado, assim como a relação com os adeptos e os sócios foi amplamente citada, sendo essas as categorias mais redundantes nas respostas (conforme figura 16).

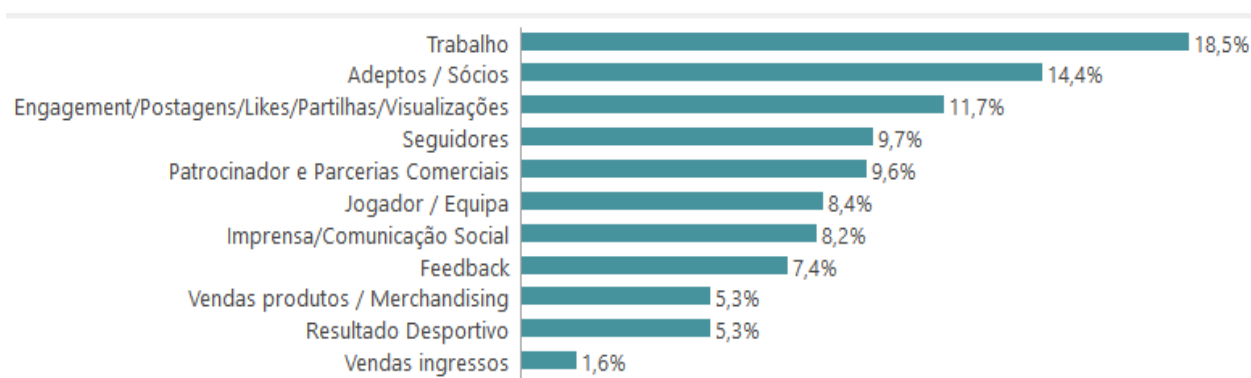


Figura 16 - Números gerais dos códigos

Fonte: Elaborado pelo Autor

Com a matriz geral dos códigos, exposta na figura 17, conseguimos analisar quais foram as categorias citadas por cada gestor. Na primeira linha enumeramos cada entrevistado. Podemos destacar as três que estiveram presentes em todas as respostas, são elas: Adeptos/Sócios, Imprensa/Comunicação Social e Engagement. Para além disso, também a da Jogador/Equipa e seguidores, que foram citadas por ampla maioria.









































































































































































Lista de Códigos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	SOMA
▼  Análise																	0
 Feedback																	14
 Trabalho																	15
 Engagement/Postagens/Likes/Partilhas																	16
▼  Público Alvo																	0
 Seguidores																	15
 Adeptos / Sócios																	16
 Imprensa/Comunicação Social																	16
▼  Futebol																	0
 Resultado Desportivo																	12
 Jogador / Equipa																	15
▼  Marketing																	0
 Vendas produtos / Merchandising																	12
 Vendas ingressos																	6
 Patrocinador e Parcerias Comerciais																	14
 SOMA	9	11	9	6	8	9	7	10	10	11	10	10	10	10	10	11	151

Figura 17 - Matriz geral das categorias

Fonte: Elaborado pelo Autor

Ao analisar a matriz de conexão entre os códigos, na figura 18, percebemos o nível em que uma categoria se relaciona com outra. Percebemos que as categorias que falam sobre os adeptos/sócios e os seguidores estão muitas das vezes acompanhadas da parte da análise do gestor ao próprio trabalho, assim como acontece, na categoria “engajamento” que relaciona as postagens, nível de gostos e partilhas dos seus conteúdos.

Lista de Códigos	Feedb...	Trabal...	Enga...	Segui...	Adept...	Impre...	Result...	Jogad...	Venda...	Venda...	Patro...	SOMA
▼ Análise												0
Feedback												39
Trabalho												57
Engagement/Postagens/Likes/Partilhas												55
▼ Público Alvo												0
Seguidores												54
Adeptos / Sócios												72
Imprensa/Comunicação Social												45
▼ Futebol												0
Resultado Desportivo												34
Jogador / Equipa												55
▼ Marketing												0
Vendas produtos / Merchandising												36
Vendas ingressos												16
Patrocinador e Parcerias Comerciais												41
SOMA	39	57	55	54	72	45	34	55	36	16	41	504

Figura 18 - Matriz de conexão entre códigos

Fonte: Elaborado pelo Autor

Além disso, uma das categorias mais citadas foi a “jogador/equipa” que tem grande ligação com todas as outras e demonstra a importância destes para o trabalho realizado nas redes sociais.

4 Análise dos resultados

Por meio das entrevistas realizadas e das informações coletadas iremos discutir os resultados e testar as hipóteses propostas. Utilizaremos excertos pontuais das respostas dos entrevistados para explicar as inferências expostas.

4.1 Estratégias nas Redes Sociais

Como referido em diversos estudos, as estratégias para as redes sociais apresentam uma elevada diversidade. Estas são adaptadas de acordo com a intenção da organização, o momento e a disponibilidade dos recursos (Bernoff & Li, 2008; da Silva et al., 2018; Wang & Zhou, 2015).

Desta forma, é possível interligar os estudos apresentados com as respostas proferidas pelos gestores das redes sociais de cada organização.

Como referimos durante a análise do perfil dos entrevistados, a função principal que cada gestor exerce cria uma linha de pensamento e de estratégia que as redes sociais da organização irão seguir. É importante a organização ter uma identidade que possa ser reconhecida pela sua forma de comunicar. Cada rede social possui seu próprio algoritmo, que é desconhecido dos gestores. Esta incerteza e falta de controlo constituem-se como dificuldades extra na definição da estratégia, conforme refere o o Entrevistado 11.

“Acho que desde que a gente tenha uma estratégia e a gente consiga obedecer a essa estratégia e nós felizmente ao longo dos tempos não temos tido grande desvio em relação a ela, portanto conhecemos muito bem nossos limite, sabemos que terrenos que queremos pisar e qual não queremos, o impacto positivo eu nunca controlo posso trabalhar para ele mas no fundo depende do Facebook, do algoritmo, e não controlo totalmente o alcance da publicação mas acima de tudo em termos de conteúdo o mais importante para nós, por isso temos uma equipe bastante criteriosa nós não perdemos a nossa identidade” (Entrevistado 11)

No caso do Entrevistado 14, percebemos que a estratégia é bem definida nos departamentos de marketing e de comunicação do clube que trabalham em conjunto e que todas as ações da organização nas redes sociais são bem planeadas.

“Há uma estratégia delineada sempre em sintonia com o departamento de marketing, o departamento de comunicação e marketing estão sempre em sintonia e há sempre uma estratégia para as redes sociais nada é colocado em vão, as coisas são planejadas e estruturadas para comunicar-nos melhor para o exterior” (Entrevistado 14)

As páginas nas plataformas online devem servir como ferramenta para divulgação do clube. Para além disso, o clube tem que criar a necessidade nos adeptos, sócios, simpatizantes de assistir aos jogos e eventos, igualando as suas participações offline às das redes sociais como refere o entrevistado 1.

“a promoção das atividades do clube, dos nossos patrocinadores, nossos parceiros e também dos jogos que disputamos, sobretudo na condição de visitados, que jogamos em casa em que tentamos apresentar ideias e campanhas diferentes que motivem as pessoas a se deslocarem ao estádio para apoiarem (o clube)” (Entrevistado 1)

Percebemos que as páginas online devem estar a trabalhar em conjunto com todas as formas de comunicação do clube, seja por documentos públicos, comunicados, equipamentos e etc. O Entrevistado 12 é um exemplo da integração das redes sociais numa linha de pensamento transversal ao clube.

“Nós definimos um objetivo muito claro, aumentar o número de sócios do clube através das redes sociais, aumentar nossa interação com o público, aumentar nossa visibilidade, e criar uma linha gráfica com que nós identifiquemos e que todos nos identifiquem facilmente, quer no Facebook, no Twitter, no Instagram, no autocarro, nos equipamentos dos jogadores, no nosso papel de secretaria, nos documentos que são enviados, manter uma linha gráfica que nos identifique, com isso, temos uma identidade mais forte, com isso as redes sociais são muito importante nisso porque chegam a muita gente e chegam ao mundo inteiro” (Entrevistado 12)

A página oficial e o perfil das organizações têm como um dos objetivos torná-lo em algo mais palpável, mais próximo do adepto. Uma estratégia inteligente de comunicar, vender e criar o vínculo com os consumidores passa por utilizar uma linguagem fácil de ser compreendida e gerar cada vez mais uma relação bidirecional onde o

usuário se sinta importante e parte da entidade desportiva, de acordo com o Entrevistado 2.

“O que nós pretendemos com as redes sociais é acima de tudo é mais do que passar informação útil, isso até usamos mais através do site, é criar Engagement com o nosso publico, com nossos adeptos, passar informação, mas também conteúdo interessante, coisas que eles gostam de saber e muitas vezes não sabem, mas a principal função é essa, é criar uma relação bidirecional, nós trabalhamos muito isso, de pedir opiniões, de criar essa relação de feedback com nosso publico mas essencialmente é isso, é criar uma relação com nossos adeptos e passar informação mas não de forma massiva, é criar conteúdo que as pessoas gostem de ver, é passar o que nós pretendemos mas de uma forma leve e informal, essencialmente tanto que não é muito usual, mas nós tratamos nosso publico, desde adolescente até idosos, e nós tratamos toda gente por “tu” nas redes sociais, isso é pra criar exatamente essa relação informal e de que somos no fundo, uma família” (Entrevistado 2)

Uma das estratégias utilizadas pelos gestores é criar uma interação entre o clube e os seus adeptos, criar a sensação de proximidade que permita aos adeptos visualizar a organização como alguém que é amigo, estreitando ainda mais o laço emocional dos indivíduos, exemplificamos com a resposta do Entrevistado 9.

“Oferecem uma forma muito interessante de interagir com as pessoas, colhendo opiniões, ter feedback das coisas que faz, comunicar as pessoas aquilo que quer fazer, o que vende, o que tem, acho que no fundo é abrir portas ao mundo de uma forma clara que não existia anteriormente, é quase uma presença, tornar físico o clube, o clube existe ali, é exatamente, o clube quase que se torna físico nas redes sociais, antes as pessoas tinham que vir ao estádio para estar com o clube, e agora elas podem interagir com ele, o clube responde, chegamos a esse ponto, acho que esse é o facto mais interessante das redes sociais, as pessoas poderem sentir que o clube os respondeu, e as vezes fazemos esse esforço, tentar responder a toda gente, a tentar responder a todas as interações em todas as redes sociais, as pessoas vão sentir alguma coisa que se calhar, que não sentiam antes, que agora podemos fazer, para mim é a parte mais importante, é a parte emocional da coisa” (Entrevistado 9)

Relativamente à questão da existência de uma estratégia para as redes sociais, a maioria dos gestores respondeu afirmativo, possuindo uma estratégia de trabalho.

Assim, verificamos que os clubes possuem estratégias claras em relação ao seu trabalho nas redes sociais. Foram citadas diversas formas de estratégias. Foi citado por 7 gestores, que as redes sociais trabalham em conjunto com o departamento de comunicação e/ou departamento de futebol profissional. Relativamente ao departamento de marketing, a união com as redes sociais foi citada por 3 gestores, já outros 2 gestores citaram outros departamentos do clube. A questão não foi respondida de forma clara por parte de dois entrevistados, que apenas referiram existir uma estratégia. Outro caso, é o de um entrevistado que negou a existência de uma estratégia própria visto tratar-se de uma estrutura muito amadora, e ao qual o mesmo não possui muita disponibilidade de tempo para estar no clube.

4. 2 Indicadores de desempenho nas Redes Sociais

Como refere Cipriani (2011), os responsáveis pela gestão das redes sociais possuem uma enorme dificuldade em analisar o próprio desempenho sobre as complexidades das metas qualitativas e correspondentes características que estas possuem.

Blanchard (2011) refere que o impacto não financeiro está interligado ao desempenho e engajamento quer online quer offline que as redes sociais podem gerar.

Os diretores e superiores ainda carecem de uma melhor compreensão relativamente ao desempenho das organizações desportivas no ambiente online sob a ótica dos gestores. Adicionalmente, a falta de colaboradores especializados nesta área é também um entrave (Dellarocas, 2010).

Na sua maioria, os clubes não demonstraram possuir indicadores bem definidos para analisar o seu desempenho. Da mesma forma, não conseguiram explicar-nos quais os indicadores que utilizam, sendo bastantes superficiais no diagnóstico sobre o próprio desempenho. Exemplo disso é a transcrição do entrevistado abaixo apresentada, onde o mesmo expõe que os conteúdos são realizados por terceiros. Tal ocorrência demonstra uma dificuldade e imprecisão na parte da criatividade e da linguagem da organização desportiva, conjuntamente com o facto de não conseguir controlar o efeito já que os conteúdos não são produzidos internamente, como é o caso do Entrevistado 8.

“(...) temos dois funcionários que trabalham no departamento, porém ainda não é o ideal, as criações, principalmente de vídeos é feita em modelo de outsourcing e dependemos um pouco deles” (Entrevistado 8)

O Entrevistado 9 menciona a forma como era visto pelos seus superiores. A falta de indicadores objetivos de desempenho influencia a própria forma de trabalhar. Essa mentalidade é alterada quando os responsáveis pelo clube percebem a influência e benefícios que as redes sociais podem gerar.

“Inicialmente como uma brincadeira, como uma coisa que não precisava, eu senti isso, coisa que estávamos ali, estávamos a brincar e não a trabalhar mas ultimamente leva-se de uma forma mais séria, nosso trabalho que fazemos lá, senti essa diferença, mas também as redes sociais por si só, criaram uma influencia cada vez maior, não é algo que tenha mudado na mentalidade interna do clube das pessoas do clube mas é uma coisa que mudou no mundo todo

não é, as coisas passam a ser cada vez mais virtuais mais digitais, porém cada vez mais reais, as pessoas estão mais presentes lá, cada vez mais no ADN das pessoas, acho que isso é um reflexo do mundo não é do clube, internamente, a forma que as pessoas encararam com mais seriedade, se calhar há 3 anos atrás era uma brincadeira.” (Entrevistado 9)

Na transcrição seguinte, Entrevistado 16, podemos verificar os obstáculos encontrados dentro do próprio clube, assim como a falta de compreensão da importância das redes sociais para o crescimento do mesmo. Os gestores afirmam que grande parte das informações que poderiam acarretar notícias essenciais e futuramente bons frutos para o clube acabam por não ser repassadas até aos responsáveis pelas postagens.

“Tem dificuldade quando as pessoas que tu trabalhas não sabem da importância das redes sociais para o clube, quando queremos fazer uma divulgação com algum jogador e alguém de dentro do clube não deixa ou deixa de passar alguma informação relevante. Externamente eu tento promover o clube, trazer a imprensa para uma entrevista com algum jogador, tento criar uma história para influenciar a imprensa a criar um barulho positivo, ferramenta democrática perigosa.” (Entrevistado 16)

Os gestores, quando questionados sobre os indicadores de desempenho, referem, na grande maioria (13 dos 16), indicadores como os números de gostos, partilhas, comentários e as estatísticas que as próprias redes sociais oferecem. Dos restantes, dois gestores afirmaram possuir outra métrica qualitativa e um absteve-se.

Verificamos assim que na maioria dos clubes não existem procedimentos claramente definidos para análise do desempenho nas redes sociais.

4.3 Ferramentas para mensurar o retorno do investimento

As plataformas que destacamos no nosso trabalho, Facebook e Instagram, possuem as suas próprias ferramentas para analisar os números de engajamento, seguidores, parâmetros e etc. Porém também existem no mercado diversos softwares que auxiliam esta interpretação.

A utilização dessas ferramentas servem para potencializar o poder das redes sociais para a organização desportiva como citamos nos autores da Silva et al.(2018) e Oliveira (2012) sob forma da análise digital. Apenas dois dos entrevistados mencionaram que fazem uso de softwares diferentes da própria plataforma.

Uma outra forma de melhorar as informações que estão disponíveis nas redes sociais é cruzar os dados com os obtidos pelos clubes em outros departamentos, seja no site oficial, loja online e/ou registo dos adeptos e sócios. Neste caso, temos algumas referências em relação a união desses dados.

Neste excerto do Entrevistado 6, para além dos relatórios do site oficial do clube, o entrevistado utiliza ainda os dados internos de faturação. Relativamente ao retorno de informações das redes sociais não houve abordagem.

“os sites nos dão os relatórios, depois outras coisas são os dados internos, número de faturação e dados financeiros. Analisamos internamente e vemos se estão coincidentes, no sentido que nós queremos. Essa é a nossa estratégia e está a funcionar.”
(Entrevistado 6)

Foi recorrente a utilização por parte dos gestores apenas do número de “likes”, partilhas e/ou comentários que os seguidores deixam nas suas páginas para mensurar o retorno e analisar se houve uma evolução relativamente à postagem anterior, exemplificamos de acordo com o Entrevistado 2.

“É através muito disso, do feedback que as pessoas nos dão através dos comentários, dos likes, de interações, ou seja, para nós criar um conteúdo que tenha uma repercussão em termos de likes, comentários, maior que foi a anterior, para nós já é positivo”
(Entrevistado 2)

As próprias plataformas digitais geram um feedback através das publicações. É importante a análise interpretativa dos dados juntamente com os que o clube obtém de outras formas. Como observamos anteriormente, as informações que o clube retira das

redes sociais não podem ser aleatórias aos restantes dados da organização, assim como é o caso do Entrevistado 3.

“Tentamos fazer sempre uma análise comparativa dos posts que fazemos nas redes sociais, ou seja, colocar um post às 9, às 10 da manhã ou às 7 da noite, quais são as respostas das pessoas nesse sentido, e pronto reservamos sempre esses dados em termos de alcance, de likes, de visualizações, dados esses que são sempre conferidos e recolhidos, pelo Facebook e depois cabe-nos interpretar os dados e melhorar a estratégia de postagem do clube” (Entrevistado 3)

No excerto seguinte verificamos que alguns gestores, como o Entrevistado 9, subestimam o potencial das redes sociais relativamente à recolha de dados. A opção foi manter-se a par da realidade e das informações geradas apenas pelos sócios.

“Nós não fazemos isso nas redes sociais, porque temos a nossa parte de sócios, nossos associados, nós temos os dados todos verdadeiros das pessoas, são mais de 25 mil, claro que no Facebook temos 150mil pessoas, mas à partida nem todas são nosso mercado, então nós não damos muita atenção a isso nas redes sociais pois na realidade não vai partir para aquilo que nós fazemos, vendas, ingressos pro jogo e etc.” (Entrevistado 9)

No mercado, há inúmeros programas externos que fazem a análise das redes sociais, que oferecem outros tipos de dados e informações. Alguns gestores pensam em procurar essas alternativas como fonte de soluções diferentes (Conforme o Entrevistado 14).

“As próprias redes sociais, nós conseguimos aceder a esses dados através das redes sociais, mas no futuro queremos aceder a algo externo para ter esse tipo de informação que ainda não temos com as próprias redes” (Entrevistado 14)

No fragmento seguinte, é relatado um caso (Entrevistado 10) em que a direção do clube possui membros com conhecimentos que permitem uma análise das estatísticas, de modo a perceber a relevância dos dados para entidade.

“Nós consultamos as estatísticas que o Facebook nos oferece e também temos os dados da loja do clube, que nos vai facultando em relação a semana A, B ou C, se foi boa relativo a campanha que fizemos, se vendemos muitos kispos, muitas camisolas, muitos

cachecóis, vamos sentindo esse pulsar também de toda a estrutura que faz parte do clube e da SAD”

“Apenas do Facebook, e também temos dentro da estrutura pessoas com muito valor dentro da área comercial, temos um professor de informática que faz parte do quadro diretivo, temos no quadro superior um bancário na administração da SAD que também é especialista em estatísticas, dentro da própria estrutura há pessoas válidas, que também opinam e fazem-nos sentir aquilo que está bem, que não está, o que é preciso melhorar, mas alguém contratado para esse efeito, não.” (Entrevistado 10)

No caso do entrevistado 13, a organização caminha para uma integração total do mundo online e do offline, utilizando algumas plataformas para analisar diversos aspectos que as redes sociais nos permitem recolher.

“Nós usamos algumas plataformas web, utilizamos uma versão gratuita de CRM que não é o que eu quero, eu quero implementar uma plataforma CRM de forma a ligar uma tecnologia que vamos implementar no estádio e na infra estrutura do estádio, portanto nós usamos desde a ferramenta mais básica do google analytics, para analisar o tráfego do site, e gradualmente o meu objetivo é algo que por questões de estrutura e de recursos humanos não era possível, gradualmente é começar a ter o esqueleto de plataformas integrado para conseguir comunicar 100% em base de dados e não empiricamente, portanto estamos a caminhar para aí”

“são os dados do analytics das redes sociais, temos algum cuidado na questão do “sentiment”, usamos um software para analisar, não ficamos muito satisfeitos, estamos nesse momento a procura de outra plataforma para conseguir analisar isso.”

(Entrevistado 13)

Percebemos que os clubes portugueses não utilizam ferramentas concretas para mensurar o retorno do investimento. Algumas organizações estão a estruturar-se de modo a procurar procedimentos que sejam eficientes neste quesito.

4.4 Análise do Feedback

Neste tópico iremos abordar o processo de avaliação e interpretação das informações que os seguidores fornecem às organizações.

As redes sociais oferecem a possibilidade de transformar a organização desportiva numa “pessoa”, fazendo com que os adeptos, os sócios, os seguidores ou qualquer indivíduo consiga interagir com o clube tornando-o parte dessa comunidade virtual. (Boyd & Ellison, 2007; Constantinides & Fountain, 2008; Recuero, 2009; Wang & Zhou, 2015)

A quantidade de informação que os clubes podem retirar das redes é algo muito valioso e deve ser bem interpretado para gerar mais valias para a organização desportiva. Tal aproveitamento é já utilizado por grandes empresas mundiais nessas plataformas. (Marchand & Peppard, 2013; Mayer-Schonberger & Cukier, 2014).

As redes sociais oficiais do clube conseguem gerar outras redes de contato para os adeptos, criando maneiras dos mesmos se reunirem, como realizar encontros ou eventos, fora do âmbito das partidas de futebol apenas. Estas iniciativas permitem aproximar o clube dos próprios seguidores e manter a harmonia, exemplificamos com o Entrevistado 14. “Nas nossas redes sociais nós temos acesso a eventos, iniciativas dos próprios adeptos que não chegam ao clube, são iniciativas deles próprios, e nas redes sociais temos acesso a essa informação, sempre em sintonia, com nossos sócios, principalmente no Facebook, tentamos estar sempre em sintonia com eles, nós damos a oportunidade de estar em sintonia com os sócios, o que eles acham e as opiniões deles.” (Entrevistado 14)

A preocupação de levar os adeptos das redes sociais para as plataformas do clube é algo importante, principalmente quando pode gerar receita financeira. Porém, existem informações espontâneas que os adeptos oferecem à organização por meio das redes sociais, que não são geradas em outras plataformas, conforme o Entrevistado 6.

“Tem a ver com os valores do clube. O (Clube) entra em campo sempre pra ganhar e aqui é a mesma coisa. O retorno esperado é que a gente ganhe e temos ganho em termos de marca. O desafio agora é trazer este ganho, em termos de marca, notoriedade de ser um clube português destacado. Trazer isso para o nosso próprio meio, para o nosso site, para a nossa app. No fundo estamos atuando em casas alugadas, no Facebook, essas redes sociais não são nossas. Se um dia pra outro fecharem o Facebook, como você fica? Portanto tem que trazer eles (seguidores) pra cá.” (Entrevistado 6)

A interpretação do público que está na plataforma online juntamente com as informações que as organizações obtêm por outros meios podem ser pertinentes para acções de vendas de produtos e anúncios

publicitários. Essas campanhas segmentadas para o público alvo permitem uma maior eficácia na área comercial, como cita o Entrevistado 3.

“Há sempre uma predominância do público masculino. Cerca de 60,70% dos gostos que temos no Facebook é proveniente do público masculino, nomeadamente dos 25 e os 39,40 anos. Essas são também as pessoas que mais compras fazem em merchandising ao clube, são as pessoas que mais vão ao estádio. Também nesse sentido há que dizer que em termos de segmentação, o clube tem aumentado muito o público feminino nos jogos no estádio, também porque as senhoras não têm pago bilhete e têm tido bilhetes gratuitos. Isso serve para elevar esta estatística.” (Entrevistado 3)

A seguir, é apresentado um excerto onde o gestor, Entrevistado 11, expõe a sua percepção sobre as diversas influências que as plataformas online podem ter nos adeptos e como utilizar esse feedback para gerar algo positivo para a entidade.

“O retorno não é fácil medir porque há uma coisa que não é tangível, que não é muito fácil quantificar, que é a associação positiva que se cria relativamente à marca. Há metas tangíveis, como seja o crescimento do número de seguidores, do número de interações que é provocado, até o retorno que temos relativamente a publicações que façamos a linkar com nosso site ou nossa loja online. Sabemos que é uma porta de entrada, provavelmente a porta de entrada mais importante para o site e sobretudo para a loja online. Tudo isso é quantificado ali, a esse nível e nós temos vindo a crescer continuamente, mas depois há outras coisas que não tem uma relação direta causa e efeito. Tem a ver sobretudo com a imagem que o clube transmite a si próprio e com o peso que nós podemos ter. Que isso seja feito através das sensações que são provocadas pela forma como o clube se posiciona a nível de comunicação” (Entrevistado 11)

É sabido que em Portugal há uma discrepância dos três clubes grandes, nomeadamente do FC Porto, do Sporting CP e do SL Benfica em relação aos demais. A análise dos perfis dos seguidores nas redes sociais são ferramentas que os demais clubes precisam utilizá-las na tentativa de diminuir essa diferença, essas informações não podem ser desprezadas como é o caso do Entrevistado 15.

“Normalmente não fazemos muito esse tipo de análise. Isso tem a ver com a realidade do clube e a realidade do clube é uma realidade diferente. Por exemplo de um Benfica, de um Porto, de um Sporting.

Portanto nós temos aí, não temos muito essa questão de traçar o perfil das pessoas que nos visitam. Temos o perfil dos nossos sócios, mas dos visitantes das redes sociais não.” (Entrevistado 15)

Em alguns casos, essas informações que advém das redes sociais, são completamente abandonadas pelos gestores gerando um desperdício de conhecimento dos seus seguidores e adeptos, como demonstra o Entrevistado 9.

“Não são processados de forma nenhuma, simplesmente olhamos para eles e percebemos o que fazemos, partilhamos, comentamos. Não tem nenhum estudo voltado para as redes sociais.” (Entrevistado 9)

Através destes excertos retirados das entrevistas inferimos que existe muita divergência na importância dos dados que são obtidos através das redes sociais. Algumas organizações conseguem informações relevantes dos seus seguidores, tal facto ajuda a potencializar as publicações, merchandising, vendas online e leva esse público ao estádio para os jogos e eventos do clube. Já outras entidades desportivas não vêm importância nenhuma nesse feedback das redes sociais.

Nas perguntas relacionadas a feedback que fizemos, “Como interpreta o feedback das Mídias Sociais?”; “Quais os dados obtidos através das Mídias Sociais?” e “Como são recolhidos, interpretados e utilizados pelo Clube?” Constatamos que 11 entrevistados consideram o feedback apenas como número de likes, partilhas, comentários e quantidade de seguidores. Outros 3 entrevistados citaram algo como “envolvimento”, “sentimento” e troca de informações com seguidores e/ou adeptos.

Sendo assim, verificamos que a grande maioria dos clubes não analisam em profundidade o feedback das redes sociais de forma a gerar informações relevantes para as entidades.

4.5 Impacto da Vertente Desportiva

Por se tratar de organizações desportivas, era esperado que o aspecto desportivo tivesse alto impacto nas atividades das redes sociais. Os resultados, contratações e ações dos jogadores podem influenciar o trabalho dos gestores das redes sociais das entidades.

O Futebol faz com que as emoções de todos os interessados estejam em constante ebulição, desde o adepto adversário até o presidente da própria entidade. O responsável pelas redes sociais deve gerir e trabalhar com essas emoções.

A página oficial tem que estar interligada com o desempenho da equipa. É essencial tentar potencializar as vitórias e momentos bons, assim como é necessário saber lidar com as derrotas, a frustração dos adeptos e gerir de forma equilibrada as suas emoções em prol da organização desportiva, como demonstra o Entrevistado 13.

“O futebol é um desporto de massa, de paixão, mas é um desporto que tem que permitir aos clubes pelas estruturas que tem e pelos custos que tem a potenciar negócios. Portanto a relação de investimento de tempo e comunicação, de criatividade e tudo mais, está relacionado à performance desportiva dentro de campo. Por exemplo, posso ter a melhor comunicação do mundo, ser super criativo na produção e depois se a bola não entra na baliza do adversário, não tem visualização. Se a bola entra na baliza do adversário, as visualizações são 5 vezes mais, é um mercado que a comunicação ou o sucesso e a criatividade da comunicação está 100% relacionada. Não diria 100%, mas 80% está relacionada com o sucesso desportivo, 10% com o sucesso social e 5% com o ecológico e 5% com o tecnológico.” (Entrevistado 13)

O Entrevistado 16 expõe a dificuldade de obter engajamento quando a organização desportiva não está com bons resultados dentro dos relvados é uma questão importante que os gestores precisam buscar alternativas.

“Muitas coisas que temos divulgado e não temos tido muita adesão. Muitas campanhas que fazemos e não resulta. No futebol tem muito a ver com o momento, se tu estás a ganhar quase tudo resulta, se tu estas a perder, muita das vezes não resulta.” (Entrevistado 16)

Em momentos importantes, quando a equipa alcança feitos marcantes ou participa em competições internacionais as redes sociais tornam-se o foco dos adeptos. Nestes momentos, é essencial angariar

novos seguidores e tentar fidelizá-los, a que se refere o Entrevistado 15.

“É óbvio que está associado ao maior sucesso desportivo da equipa, nomeadamente da equipa profissional que é a que tem sempre mais acompanhamento por parte dos adeptos. Por exemplo, consigo me lembrar de um caso com muito sucesso, quando o clube conseguiu a última classificação europeia em 2014, portanto nós divulgamos logo no final do jogo. Divulgamos um vídeo dos jogadores no balneário a comemorar e aquilo foi um sucesso em termos de partilhas, de gostos, de comentários. Nem consigo precisar o número, mas atingimos um número muito significativo. Da mesma forma, o nosso canal youtube, que nós temos conteúdos próprios, transmissões de jogos da formação, reportagens diversas, esses tipos de eventos com mais sucesso desportivo acabam por ser os mais sucessos junto dos adeptos.” (Entrevistado 15)

Os simpatizantes das equipas nas redes sociais possuem uma importância no crescimento das páginas oficiais, fazendo com quem os números e interações aumentem e assim, a organização eleva o potencial de recolha de informações sobre seus seguidores e atingindo cada vez mais público, como relata o Entrevistado 12.

“Efetivamente no Instagram conseguimos ter um boom muito rápido, porque desportivamente tivemos um desempenho muito positivo numa competição de futebol em Portugal que foi a taça da liga. Criamos o Instagram nessa altura, e em dois dias passamos a ter 800 seguidores, foi muito rápido. O nosso objetivo é conquistar o maior número de seguidores possível.” (Entrevistado 12)

Os jogadores de futebol têm uma influência enorme nas redes sociais. Exemplos disso são o Cristiano Ronaldo e Neymar Jr., fenómenos das redes sociais, que possuem mais seguidores que os seus próprios clubes. Outro caso, são os jogadores que são representativos na sua nação, como é o caso do egípcio Mohamed Salah. Este jogador é uma das principais razões para que em 2017 o clube inglês, Liverpool, se tenha tornado a equipa mais pesquisada no Google no Egito, num estudo realizado pela marca desportiva JDSports¹². No caso do Entrevistado 8, demonstrou o alcance de uma publicação com um jogador da equipa.

“O caso de maior sucesso foi um vídeo do Jogador, Jean, que alcançou mais ou menos 400 mil visualizações e o caso de um

¹² www.espn.com.br/video/clipe/_/id/4680405

jogador de el salvador, que quando contratamos tivemos mais de 2 mil inscritos na página” (Entrevistado 8)

O trabalho dos gestores tem que estar de acordo com a linha de pensamento montada pela organização desportiva, como no afirma o Entrevistado 10. É impensável que essa mesma estratégia seja afetada pela influência das emoções dos adeptos.

“Nós vamos sentindo o pulsar dos nossos adeptos. Ultimamente, temos sentido que os nossos adeptos querem que nós falemos de arbitragem, mas nós todos juntos, a estrutura do clube, a SAD, nesse momento não queremos falar de arbitragem (...). Um dos cuidados que nós temos é a forma que comunicamos, mas sentimos obviamente que os nossos adeptos querem que falemos de arbitragem. Mas a administração e a direção do clube entenderam que não devemos falar dessas discussões de arbitragem, devemos deixar para quem é de direito e portanto apesar de respeitarmos a opinião dos nossos adeptos, nossos seguidores, nossos sócios, neste momento o caminho é esse, não falar de arbitragem.” (Entrevistado 10)

Atualmente, é necessário ter cuidado com certos tipos de publicações. Algumas provocações a rivais podem ser mal interpretados e assim criar inúmeros problemas para os clubes ou claques, e até incitar à violência.

A informalidade, a linguagem coloquial e as brincadeiras devem ser bem estruturadas e pensadas para que não gere nada indesejável à entidade, como é dito pelo Entrevistado 14.

“As grandes dificuldades em comunicar num clube de futebol surge a maior parte delas internamente. É diferente comunicar numa empresa de roupa por exemplo, do que num clube de futebol. Porque, num clube você está a trabalhar com pessoas, jogadores, neste caso, e mesmo que queiras fazer uma brincadeira, out of box, fora do comum, tens que ter perceção daquilo que se passa, momento da equipa. Se é um bom momento para fazer ou não, isso tem que ser tudo pensado, bem calculado, uma brincadeira nossa, do departamento de comunicação, pode ser mal interpretada, até mesmo dentro do clube. Isso tem que ser partilhada junto com o departamento de futebol profissional, assim neste caso com o mister. Mas temos esses pormenores que trabalhar no meio do futebol nem sempre é fácil.” (Entrevistado 14)

Quando a equipa sofre algum revés e é preciso conter alguns custos, como ocorreu na organização do Entrevistado 15, as redes sociais acabam por ser afetadas, principalmente pela falta de colaboradores e meio para trabalhar melhor outras funcionalidades.

“Somos um clube com uma estrutura pequena. Quando descemos a segunda liga tivemos que racionalizar meios e reduzir custos, portanto deixou ainda mais a equipa de trabalho e acaba por ser a nossa grande limitação. O clube tem uma grande atividade em diversas áreas e há coisas que poderiam ser mais exploradas, se tivéssemos mais meios humanos.” (Entrevistado 15)

Neste excerto do Entrevistado 9 percebemos que a parte desportiva altera toda a estratégia do clube, desde a estratégia comercial até a estratégia nas redes sociais.

“A estratégia comercial, por exemplo, consoante os resultados, nossas estratégias nas redes sociais, se estamos a ganhar ou a perder. Nesse momento estamos em silêncio absoluto. O momento no futebol é essencial.” (Entrevistado 9)

Na entrevista não possuía nenhuma pergunta relacionada diretamente a vertente desportiva, porém seria inevitável dissociar este quesito da gestão das redes sociais. Todos os entrevistados em algum momento fizeram referências a situações de jogadores, equipa, momento de vitória ou de derrota e como estes influenciam no trabalho. Logo, verificamos que a vertente desportiva tem um impacto fundamental na estratégia e no trabalho das redes sociais oficiais dos clubes.

4.6 Influência das redes sociais na comunicação social

Atualmente, a relação da internet com a comunicação social é muito próxima, sendo essa junto com as redes sociais as primeiras fontes de informação, principalmente no meio desportivo. Os clubes perceberam que as páginas oficiais são a melhor forma de divulgar as notas oficiais, notícias, mensagens e outros comunicados. É mais eficiente do que passar por um meio externo, como os jornais, canais de tv e blogs não oficiais.

Constatamos que nos dias de hoje a comunicação social retira as informações das redes sociais dos clubes e não o contrário, como exemplifica o fragmento do Entrevistado 10.

“É precisamente divulgar aquilo que se vai fazendo em termos desportivos, em termos sociais, em termos comerciais. Nós temos mais de 60mil seguidores no Facebook. Todos os dias, quando pomos que o treino foi realizado, que não treinou o jogador A ou B, as pessoas que gostam do clube, gostam atualmente de acompanhar aquilo que se vai passando. Outra coisa importante é os próprios media que devem dar a informação que nós colocamos. Nós, quando colocamos alguma coisa no Facebook, ela já vem a partir do site. Portanto interagimos entre o site e o Facebook. A própria imprensa habitou-se a ir beber à fonte, a ir beber ao Facebook e ao site aquilo que vamos colocando diariamente. Portanto, tudo aquilo que se passa no clube nós colocamos na rede social, neste caso, o Facebook.” (Entrevistado 10)

Em alguns casos, como do Entrevistado 2, o clube utiliza as redes sociais para criticar a forma como a imprensa trabalha em determinados momentos, apesar disso conseguimos visibilidade por parte da própria comunicação social, que nos permitiu crescer.

“Nós tínhamos jogo contra o Vitória de Guimarães e fizemos uma conferência de imprensa, em que foi aberta a todas as Mídias e todos os meios de comunicação que cá estivessem e quisessem cá estar presentes. Só veio um e então nós fizemos um comunicado que a conferência de imprensa tinha sido cancelada e demos o exclusivo das declarações do treinador a esse meio de comunicação social. Ganhou uma projeção que nem nós estávamos à espera, por um clube pequeno, que se estava a insurgir contra os meios de comunicação social e teve uma projeção curiosa.” (Entrevistado 2)

As redes sociais potencializaram a presença dos clubes em meios de comunicação comuns. Com o trabalho online, as

organizações que possuíam um menor espaço na mídia conseguiram aparecer mais vezes, como se refere o Entrevistado 12.

“Temos mais associados, mais sócios no clube, temos maior visibilidade, estamos mais presentes nos jornais, vídeos e fotografias que já foram colocados por nós em redes sociais. Foram colocados em jornais ou em sites de internet de jornais desportivos, portanto já criamos uma nova rede a partir da presença sólida nas redes sociais. Ou seja, já olham para o nosso clube não só ligando para o diretor de comunicação para saber o que se passa, mas também indo às redes sociais perceber o que o clube está a fazer e o que se passa com o clube.” (Entrevistado 12)

Esta forma de comunicação permite que se crie uma ligação mais direta entre o clube e os adeptos, mencionada pelo Entrevistado 15, possibilitando que os mesmos acessem as redes sociais e interpretem de forma mais esclarecedora e limpa as notícias divulgadas. Assim, os adeptos estão aptos a desmascarar falsas ou exageradas informações geradas pelos mídia sobre o clube.

“As oportunidades acho que são fantásticas, no sentido de falar, de levar aos adeptos em geral. Os nossos em particular, mas em geral a divulgação das atividades do clube. As nossas iniciativas, os nossos eventos, os nossos méritos e também de alguma forma em alguns momentos esclarecer os adeptos em geral sobre coisas que de outra forma passariam despercebidas ou seriam mal interpretadas. Consideravelmente, são comunicações poderosas e não só dão visibilidade, mas também promoção ao clube e seus ativos, seus atletas, suas iniciativas.” (Entrevistado 15)

No caso do Entrevistado 5, as redes sociais são responsáveis por fornecer informações sobre o clube aos sócios/ adeptos, que acedem em busca de notícias ligadas a ocorrências do mesmo. Neste caso, é o departamento de comunicação o responsável por manter atualizadas as redes sociais.

“O nosso departamento está tudo sob responsabilidade do departamento de comunicação. Tudo que é comunicação do clube, informação do clube diária, é tudo publicado no Facebook. Hoje em dia nos clubes, acontece muito pelas redes sociais, porque a própria imprensa vai às redes sociais dos clubes buscar as informações para fazer as notícias diárias.”

“O nosso departamento de comunicação, todos os dias, cria noticiais, informações para publicar porque é um elo de ligação para os nossos sócios, como também ao público em geral. Informações sobre o

clube, dia a dia, informações úteis importantes e tudo. Diariamente há notícias para publicar.” (Entrevistado 5)

Como constatamos na matriz dos códigos (Figura 19), todos os gestores citaram alguma relação das redes sociais com a comunicação social e imprensa. Assim, constatamos que é verdadeira a premissa que afirma que as redes sociais possuem um papel relevante na comunicação social da organização desportiva.

4.7 Receitas adicionais

As redes sociais possuem um importante valor como ferramenta de marketing para influenciar os adeptos, elevar as vendas nas lojas online, criar o desejo e a necessidade de consumo dos artigos oficiais do clube. Esses factos permitem alterar o patamar do clube sob o ponto de vista dos patrocinadores e parceiros.

Nos dias atuais, as grandes empresas procuram essa visibilidade online, assim como associações positivas à sua marca. Utilizam bastante o desporto como estratégia, dado ser algo mais abrangente (Hartline et al., 2008; Hoffman & Fodor, 2010; Terra, 2011; Zieschang, 1994).

Os patrocinadores oficiais do clube já vêem as redes sociais como uma grande forma de associação e divulgação da marca, conforme o Entrevistado 9.

“Todos os contratos que temos com os patrocinadores nesse momento, todos têm cláusula digital. Todos requerem a presença nas redes sociais, os que não requerem nós pertencíamos porque achamos que é uma força, é uma plataforma para eles. Nós queremos que os patrocinadores estejam connosco, logo também impulsionamos a sua presença nas redes sociais, mas geralmente as marcas já por si só. Temos o caso da sagres, a cerveja que é nossa patrocinadora já há 3 anos, que inicialmente, veio e ainda está cá pela visibilidade televisiva, no terreno de jogo. Mas agora, estamos a renegociar o contrato e eles já pensam muito na presença das redes sociais, coisa que não estava estabelecida até ao momento, mas agora eles já pensam. Apesar de ser uma marca nacional de muita visibilidade televisiva, também já querem começar a aparecer nas redes sociais, com alguma presença digital, não só no site, mas também com publicações semanais e etc. É uma coisa que já está a acontecer.” (Entrevistado 9)

No caso do Entrevistado 3, é visível a hesitação inicial do clube em obter patrocínio proveniente do mundo online visto ser algo recente/desconhecido.

Nos dias de hoje, esta nova forma de negócio já é algo que ocorre naturalmente e obtém receita financeira.

“Concordo com a ideia que a atividade que desenvolvemos nas redes sociais podem vir a ter grande relevância a nível de receitas. As coisas ainda vão evoluindo num ritmo algo lento, pelo menos aqui, mas acredito que as próprias empresas começam a perceber que temos aqui uma montra muito grande. Há cada vez mais utilizadores do Facebook em todo momento, mais utilizadores do Instagram em todo momento, e cada vez mais, as próprias empresas percebem que se tiverem aliadas e se patrocinarem posts e vídeos, poderão ter uma montra muito grande e poderão retirar dividendo para os seus próprios negócios. Acredito que as coisas vão continuar a evoluir nos próximos 2,3 anos e acredito que os clubes vão rentabilizar muito com isso, mas temos que ver aqui sempre o contexto. Uma coisa é estarmos no Benfica, Porto, Sporting, e termos um post patrocinado por uma grande empresa e os clubes faturam muito dinheiro. Outra coisa é estarmos num clube de 2 liga que as coisas não são assim tão megalómanas. Ainda assim no contexto que estamos inseridos, penso que podemos rentabilizar e termos uma fonte de receita muito relevante. Só para contextualizar, o clube acaba de fechar uma proposta até ao final da época com uma empresa de apostas da Turquia, que irá ter posts patrocinados e que irá pagar ao clube cerca de 1.200€ por mês. Ou seja, quando há 3, 4 anos isso era impensável, isso acaba por ser natural e creio que as coisas vão evoluir cada vez mais nesse sentido, acho que as pessoas vão olhar para as redes sociais como uma grande montra para seus negócios.”
(Entrevistado 3)

O patrocínio através das redes sociais deve ser bem trabalhado, exigem que não sejam inseridos de forma falsa, neste trecho, o entrevistado diz que o essencial é incluir os parceiros em momentos que sejam úteis e agradáveis para os seguidores, ao que se refere o Entrevistado 9.

“Tem sido bem aceite, pois temos conseguido criar conteúdo que seja útil para nossa audiência, que seja útil para o clube, mas também uma forma das marcas aparecerem. É integrar as marcas com a comunicação do clube para não ser intrusivo, para não ser aquele post forçado. Tu metes alguma coisa com a marca de alguma coisa que seja ali powerplacement, mas que seja uma coisa relacionado ao

jogo. Acho que isso é o essencial para as marcas no futebol, foi isso que tentamos fazer e que fomos percebendo que era assim que trabalhava. E acho que as marcas vão percebendo isso com o tempo, aquelas que estão mesmo com interesse no futebol, as que mesmo com interesse não se apercebem, e nós, os clubes, temos que as ajudar a perceberem isso. Têm que tentar criar alguma dinâmica que não seja intrusiva, tem que ser um conteúdo que as pessoas gostem de ver.” (Entrevistado 9)

Algumas das dificuldades amplamente citadas pelos entrevistados são não só a falta de material, como também de colaboradores que coloquem em prática as ideias que os gestores possuem para trabalhos nas redes sociais. A realidade financeira dos clubes não permite investimentos nessa área, exemplifica o Entrevistado 10.

“As maiores dificuldades é que nesse momento não temos algumas ferramentas dentro do clube que gostaríamos de ter, sobretudo em termos de imagem, de filmagens. Fazemos nós próprios, filmes sobre essa campanha ou aquela. O clube ainda está a crescer e quer dotar-se de melhores ferramentas de marketing, portanto nesse momento falta alguma coisa. Temos ainda um calcanhar de Aquiles nessa matéria, e por vezes não conseguimos fazer o melhor trabalho que gostaríamos em relação ao público alvo. Ainda há algumas condicionantes que não deixam que as campanhas sejam melhores, há muita gente idosa que ainda não acede às redes sociais. Nós temos um público que nos segue, no estádio ou no dia a dia do clube que não vai à rede social, público com alguma idade e por vezes as mensagens demoram a passar ou nem sequer passam.” (Entrevistado 10)

As organizações desportivas atualmente tentam, por sua vez, conceder a maior visibilidade possível para as marcas que a acompanham, dado que essas fornecem uma parte importante das suas receitas, conforme o Entrevistado 12. Nas redes sociais, os gestores procuram alternativas para que essas marcas estejam presentes nas publicações.

“Temos 4 patrocinadores principais que estão sempre presentes connosco nas redes sociais. As 4 marcas que nós temos sempre presentes, se não aparecer numa fotografia vai aparecer em outra. Se é tirada uma fotografia com o jogador, ele vai estar com o equipamento e vão aparecer essas marcas. Se vamos dar uma entrevista a um jornal, vão ter essas marcas atrás. Portanto, essas

marcas vão estar sempre presentes connosco e não abdicamos disso porque dão-nos um retorno, pode não nos trazer dinheiro no imediato, mas dar visibilidade a essas marcas dá-nos patrocínio para o futuro.

Vamos ter em breve (patrocinador exclusivo para as redes sociais) porque com o lançamento do novo site, vamos ter muita publicidade no site. Não só dessas 4 marcas que estão sempre connosco, mas de outras que vamos atrair para associar às notícias, para a tabela classificativa, para associar ao jogador da semana, à figura da semana. Vamos ter publicidade associada em breve.” (Entrevistado 12)

Como se refere o Entrevistado 13, uma das possibilidades das redes sociais é expandir o mercado do clube, além da busca de patrocínios e adeptos, as organizações desportivas podem negociar atletas e estreitar laços com clubes de outros países.

“Acima de tudo, a rede social permite-nos chegar a vários mercados. Eu comunico em Portugal, mas um empresário na china ou no brasil rapidamente consegue perceber qual é que é o atleta do clube que tem a melhor performance. Uma das nossas partes que trabalhamos muito na nossa estratégia de conteúdo é sempre que um jogador nosso tenha algum destaque em termos de performance. Nós damos ênfase a essa performance até para valorizar o jogador e motivá-lo. Acho que as redes sociais podem acima de tudo além do Engagement com toda comunidade, fazer chegar a mercados que se comunicarmos só com o site ou SEO, não chegaríamos. As redes sociais permitem Engagement, permitem partilhas, permitem comentários e o algoritmo do Facebook, permitem chegar mais longe de uma forma direta.” (Entrevistado 13)

As redes sociais oportunizam aproximar adeptos que vivem distante do clube, principalmente os que emigram, exemplificamos no fragmento do entrevistado 10.

“As redes sociais são um mundo de oportunidades. Falo especialmente do Facebook, que é a ferramenta que nós utilizamos. Nós temos tido muito sucesso, muito encaixe financeiro devido às nossas publicações no Facebook. Por exemplo, nós quase todos os jogos temos campanha, ou da camisola, ou do kispo, ou da parca. Nós pensamos esses pormenores todos e tem dado frutos. Nós no jogo contra o Porto, vendemos 743 camisolas nessa semana devido a uma campanha agressiva que fizemos. Dávamos uma troca na compra da camisola, dávamos um convite em troca. Vendemos

quase 800 camisolas nessa semana do jogo com o Porto, mas foi preciso uma campanha agressiva, constante. Curta, mas incisiva, que colheu muito agrado. Dessas quase 800 camisolas o curioso é que 500 e poucas foram para o estrangeiro, para esses países (Suíça, América, França, Luxemburgo). Esses países que há uma forte comunidade transmontana e, portanto, é curioso que muita gente conseguiu camisolas, conseguiu o convite. Muitos deles nem usufruíram do convite e devem ter dado a familiares que estavam cá, mas na semana do jogo com o Porto, vendemos, devido à campanha agressiva, quase 800 camisolas.” (Entrevistado 10)

No guião de entrevista, além de ter momentos que os entrevistados poderiam citar ações de marketing, também possuímos duas perguntas relacionadas diretamente sobre as receitas que o clube pode obter através das redes sociais, foram elas: Existem compromissos com patrocinadores no que respeita à comunicação através da Redes Sociais? E a atividade desenvolvida nas Mídias Sociais podem ser uma fonte de receita relevante para os clubes?

Constatamos que 12 dos entrevistados citaram que patrocinadores e ações com marcas parceiras também aparecem nas redes sociais do clube. Essa presença pode ser por meio de cláusulas no contrato ou apenas por uma política de boas práticas entre o clube e o patrocinador. Por outro lado, 4 entrevistados responderam que não possuem qualquer tipo de compromisso com patrocínio através das redes.

Na questão sobre as receitas que as redes sociais geram para o clube atualmente, 8 entrevistados disseram que produzem rendimentos para a organização. Outros 7 responderam que ainda não produzem qualquer tipo de receita para o clube, um se absteve de responder.

No caso da análise futura, 14 entrevistados apontaram que as redes sociais podem vir a ser uma fonte de receita relevante para os clubes, 2 gestores responderam que dependem de outros motivos e de como irão ser trabalhados no futuro e nenhuma resposta foi negativa.

Com isso, verificamos que a hipótese se confirma, as redes sociais podem ser uma fonte de receita adicional para as organizações desportivas.

5 Conclusões

O presente estudo pretende compreender as variáveis e os fatores que os responsáveis pela gestão das páginas oficiais dos clubes portugueses levam em consideração quando realizam o seu trabalho. Desta forma, abordamos os temas inerentes como: o impacto da vertente desportiva, a análise do seu desempenho, feedback dos seguidores e as receitas que podem gerar. Recorremos a esses aspectos para perceber a utilização das redes sociais, Facebook e Instagram, no contexto das organizações desportivas de futebol profissional em Portugal.

Com base nas entrevistas realizadas, percebemos a multiplicidade de razões e intenções por parte dos gestores e das organizações. Essa heterogeneidade é bastante interessante para a análise deste fenómeno moderno das plataformas online, principalmente por ser algo em constante mudança e que requer uma adaptação extrema dos responsáveis a situações que surgem diariamente.

Os entrevistados foram unânimes a respeito dos benefícios que as redes sociais representam para as organizações, tais como: atingir públicos que antes não era possível, aproximar a equipa dos adeptos, criar conteúdos próprios e procurar fontes alternativas de receitas. Concomitantemente os pontos negativos citados foram em menor número. Quando questionados sobre experiências negativas, os gestores não possuíam lembranças de nenhum desses casos. Na sua maioria, as questões desfavoráveis eram em torno de seguidores com comportamento desapropriado, principalmente ofensas e insultos gratuitos de forma anónima.

De acordo com as pesquisas que fizemos além das respostas que obtivemos, reiteraram a importância dos requisitos que categorizamos na análise das entrevistas. Apesar disso, de acordo com as respostas dadas pelos gestores percebemos uma carência na forma de mensurar o retorno de investimento das redes sociais. Devido a essa insuficiência os gestores possuem uma dificuldade em obter uma avaliação global sobre o investimento, seja ele: investimento em exposição de marca, de recursos financeiros e humanos.

O estudo mostra-nos também a importância de se fazer um trabalho com consistência nas redes sociais. As organizações desportivas, independentemente da sua dimensão, procuram ter cada vez mais seguidores engajados em suas redes sociais oficiais. Consequentemente, quanto maior o número de indivíduos que seguem essas redes, maior é a disponibilidade de informações sobre estes,

por isso justifica-se a importância da análise do feedback para ser explorado pela organização desportiva.

Sendo assim, concluímos que as organizações desportivas possuem estratégias claras de trabalho nas redes sociais. Outra conclusão foi de que as organizações não possuem indicadores bem definidos em relação ao seu desempenho nas redes sociais que estudamos, além de não possuir uma forma efetiva de mensurar o retorno de investimento. O feedback das redes sociais ainda carece de uma melhor forma de análise para gerar informações relevantes para as organizações. O aspecto desportivo tem um alto impacto no trabalho das redes sociais e essas possuem um papel importante na comunicação social. Constatamos que as redes sociais podem gerar receitas adicionais para a organização.

Em Portugal, há uma discrepância entre os chamados três grandes e os demais no que tange ao número de adeptos e seguidores nas redes sociais. Tal facto faz com que as empresas ainda não sejam atraídas pelos clubes para um modo de patrocínio online, mas que pode vir a constituir-se como uma alternativa futura.

Percebemos que aspecto desportivo possui um impacto relevante no modo de trabalho dos gestores das redes sociais das organizações que estudamos. Sugerimos que este tópico precisa ser compreendido, mas não pode ser prejudicial para a presença online das organizações e não devem afetar suas estratégias.

Concluimos que as redes sociais são um terreno muito fértil para as organizações desportivas. Atualmente temos exemplos de grandes clubes que utilizam essas plataformas para gerar benefícios financeiros, para gerar valor, para negociar atletas e patrocínios, além de expandir a sua marca por todo o mundo, atingindo públicos antes inalcançáveis.

Neste trabalho constatamos que a indústria do futebol não aproveita de forma eficaz todas as ferramentas fornecidas pelas redes sociais, impedindo assim o aproveitamento de todo o seu potencial.

Desta forma, sugerimos que os responsáveis por trabalhar essas plataformas procurem formas criativas em mercados alternativos, como comunidades de imigrantes portugueses em outros países. Para além disso, seria também interessante gerar novas formas de consumo do desporto por exemplo: consumir produtos online oficiais do clube, produzir eventos para torcedores que vivem distante do estádio e tem dificuldade de acompanhar o time no local além de criar relação do futebol com outros desportos. Também é interessante desenvolver

ferramentas para mensurar o retorno do investimento que é feito nas redes sociais, tanto de forma quantitativa como qualitativa.

Em estudos posteriores será interessante abordar alguns outros assuntos tão atuais quanto: plataformas de streaming que estão a surgir, novas redes sociais e o futuro das existentes.

Como o próprio ambiente online é algo relativamente novo e em constante mudança, sugere-se estudos com números mais consistentes, incluindo clubes de outros países ou diferentes desportos, ou até pesquisas que façam a transversalidade do mundo desportivo com as grandes empresas que possuem as redes sociais como uma forma relevante na sua atividade.

Referência

- Adsbrasil. (2018). Estudo mundial analisou os canais de mídias sociais dos jogadores da Copa do Mundo. Retrieved August 7, 2018, from <https://adsbrasil.com.br/estudo-mundial-analisou-os-canais-de-midias-sociais-dos-jogadores-convocados-das-32-selecoes-participantes-da-copa-do-mundo/>
- Afonso, A. S. (2010). Uma análise da utilização das redes sociais em ambientes corporativos.
- Arrington, M. (2005). 85% of College Students use Facebook. *Techcrunch*.
- Balan, C. (2017). Nike on instagram: themes of branded content and their engagement power. *CBU International Conference Proceedings*, 5(0), 13–18.
- Bardin, L. (2004). Análise de conteúdo. *Lisboa: Edições*, 70, 20.
- Bernoff, J., & Li, C. (2008). Harnessing the power of the oh-so-social web. *MIT Sloan Management Review*.
- Blanchard, O. (2011). *Social Media ROI: Managing and Measuring Social Media Efforts in Your Organization*. Pearson Education.
- Boyd, D. (2007). Social network sites: Public, private, or what. *Knowledge Tree*, 13(1), 1–7.
- Boyd, D., & Crawford, K. (2012). Critical questions for big data. *Information, Communication & Society*, 15(5), 662–679.
<https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.678878>
- Boyd, & Ellison, N. (2007). *Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship*. *Journal of Computer-Mediated Communication* (Vol. 13).
<https://doi.org/10.1109/EMR.2010.5559139>
- Cardoso, G., Xavier, D., & Cardoso, T. (2007). Media, Futebol e Identidade na Sociedade

- em Rede. *Observatorio (OBS*)*, 1(1).
- Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto Contexto Enferm*, 15(4), 679–684.
- Carrera, F. (2012). Instagram no Facebook: uma reflexão sobre ethos, consumo e construção de subjetividade em sites de redes sociais. *Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática*, 11(22).
- Carter, D. (2010). *Money Games: Profiting from the Convergence of Sports and Entertainment*. Stanford University Press. Retrieved from https://books.google.com/books/about/Money_Games.html?hl=&id=9OTnuMeqRoACLB-OIYc
- Castells, M., Espanha, R., Oliveira, J. M. P. de, & Cardoso, G. L. (2004). *A galáxia internet: reflexões sobre internet, negócios e sociedade*. Fundação Calouste Gulbenkian. Retrieved from http://www.almedina.net/catalog/product_info.php?products_id=31133
- Charlesworth, A. (2009). *Internet Marketing: A Practical Approach*. Routledge.
- Cipriani, F. (2011). *Estratégia em mídias sociais: como romper o paradoxo das redes sociais e tornar a concorrência irrelevante*. Elsevier Brasil.
- Coakley, J. J. (2001). *Sport in Society: Issues & Controversies*. McGraw-Hill. Retrieved from https://books.google.pt/books/about/Sport_in_Society.html?id=JgBrPwAACAAJ&redir_esc=y
- Cobra, M. (2009). *Administração de marketing no Brasil*. <https://doi.org/4a> Prateleira Estante
- Constantinides, E., & Fountain, S. J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 231–

244.

Contursi, E. B. (1996). *Marketing esportivo*. Sprint.

Cutroni, J. (2010). *Google Analytics: Understanding Visitor Behavior*. “ O'Reilly Media, Inc.”

da Silva, D. M., Ribeiro, A. C. D., & Silva Filho, E. A. (2018). As redes sociais como ferramenta para acesso à informação na administração pública. *Perspectivas Em Políticas Públicas*, 11(21), 267–294.

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competição analítica: vencendo através da nova ciência*. Retrieved from https://books.google.com/books/about/Competição_analítica.html?hl=&id=DnOrPgAACAAJLB-KMnI

de Lima, E. M. M., Alves, J. de J. L. A., Thielen, C. L., de Souza, L. D. S. S., & Sacomano, J. B. (2016). Um estudo das redes sociais como diferencial competitivo em um cluster moveleiro no estado do paraná/brasil.

De Mauro, A., Greco, M., & Grimaldi, M. (2014). *What is Big Data? A Consensual Definition and a Review of Key Research Topics*. <https://doi.org/10.13140/2.1.2341.5048>

de Melo Neto, F. P. (2013). *Marketing Esportivo: o valor do esporte no século {XXI}*. (BestSeller, Ed.). Rio de Janeiro.

Dellarocas, C. (2010). Online reputation systems: How to design one that does what you need. *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 33.

Deloitte. (2018a). Annual Review of Football Finance.

Deloitte. (2018b). Football Money League 2018.

Dionísio, P. (2009). Casos de sucesso em marketing desportivo. *Publicações Dom Quixote*.

- E Buffardi, L., & Campbell, W. K. (2008). *Narcissism and Social Networking Web Sites*. *Personality & social psychology bulletin* (Vol. 34).
<https://doi.org/10.1177/0146167208320061>
- Ferguson, R. B. (2012). Data Analytics and the Information Transfer Gap. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/data-analytics-and-the-information-transfer-gap/>
- Filo, K., & Funk, D. C. (2005). Congruence between attractive product features and virtual content delivery for Internet marketing communication. *Sport Mark. Q.*
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (2. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Gantz, W., Wang, Z., Paul, B., & Potter, R. F. (2006). Sports versus all comers: Comparing TV sports fans with fans of other programming genres. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 50(1), 95–118.
- Gil, A. C. (2005). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*.
- Gonçalves, J. C. F. P. (2011). *Hábitos desportivos dos jovens: estudo da população jovem do concelho de Torres Novas*.
- Grünfeldt, R., & Baasch, D. (2016). Direitos de nomeação: Um estudo sobre as dificuldades do naming rights de estádios. *Revista Borges*, 6(1), 87–104.
- Gunelius, S. (2012). Marketing nas mídias sociais em 30 minutos: manual prático para divulgar seus negócios pela internet de modo rápido e gratuito. São Paulo: Cultrix.
- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201–210.
- Hambrick, M. E., Simmons, J. M., Greenhalgh, G. P., & Greenwell, T. C. (2010). Understanding Professional Athletes' Use of Twitter: A Content Analysis of Athlete Tweets. *International Journal of Sport Communication*, 3(4), 454–471.

<https://doi.org/10.1123/ijsc.3.4.454>

- Hardy, S., Mullin, B. J., & Sutton, W. A. (2004). Marketing esportivo. *Tradutor: Carlos Alberto Silveira Netto Soares*.
- Hartline, J., Mirrokni, V., & Sundararajan, M. (2008). Optimal marketing strategies over social networks. In *Proceedings of the 17th international conference on World Wide Web* (pp. 189–198). ACM.
- Heringer, B. H. de F., & Dória, M. L. V. de C. (2013). A Eficácia das Redes Sociais no Marketing de Relacionamento no Varejo. *Revista de Administração Da UNIFATEA*, 5(5), 91–108.
- Hoffman, D. L., & Fodor, M. (2010). Can you measure the {ROI} of your social media marketing? *MIT Sloan Management Review*.
- Jones, R. (2009). Social media marketing 101, Part 1. *Search Engine Watch*.
- Jorge, C. F. B., & Valentim, M. L. P. (2015). Informação e esporte: a informação esportiva e sua relação com clubes de futebol. *Informação & Informação*; v. 20, n. 1 (2015)DO - 10.5433/1981-8920.2015v20n1p183 . Retrieved from <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/19712>
- Kaushik, A. (2009). Web analytics: uma hora por dia. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Kirkpatrick, D. (2010). *O Efeito Facebook: Os bastidores da historia da empresa que está conectando o mundo*. Intrinseca.
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Elsevier Brasil. Retrieved from https://books.google.pt/books?id=gnbA_ALNrjAC
- Laney, D. (2001). 3D data management: Controlling data volume, velocity and variety. *META Group Research Note*.
- Lara, R. D., & Gosling, M. de S. (2016). Um modelo de gestão do relacionamento entre

- cidadãos e a administração pública. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 22(2), 333–362.
- Lee, E., Lee, J.-A., Moon, J. H., & Sung, Y. (2015). Pictures Speak Louder than Words: Motivations for Using Instagram. *Cyberpsychol. Behav. Soc. Netw.*, 18(9), 552–556.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2003). MERCATOR XXI, Lisboa. *Publicações Dom Quixote, Lda*, 58–572.
- Lopes, F., Loureiro, L. M., & Vieira, P. (2011). A confraria do comentário do futebol na TV: evolução dos programas televisivos feitos com adeptos dos maiores clubes portugueses. *Observatorio*, 5(4), 327–350.
- Lucas Jr, D., & Souza, C. A. de. (2016). Mudanças no Marketing das Organizações Decorrentes do Uso de Plataformas de Redes Sociais: Casos Brasileiros. *RISTI-Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (18), 83–98.
- Maçada, A. C. G., Brinkhues, R. A., & Júnior, J. C. F. (2015). Big data e as capacidades de gestão da informação. *ComCiencia*.
- Marchand, D. A., & Peppard, J. (2013). Why IT fumbles analytics. *Harv. Bus. Rev.*, 91(1), 104–112.
- Mateus, I. de A. T. (2010). A relação entre marcas e consumidores no Facebook.
- Mayer-Schonberger, V., & Cukier, K. (2014). *Big Data: Como extrair volume, variedade, velocidade e valor da avalanche de informação cotidiana*. Elsevier Brasil. Retrieved from [https://market.android.com/details?id=book-kJWoBQAAQBAJ](https://market.android.com/details?id=book-kJWoBQAAQBAJ&hl=pt-br) LB - zRfm
- McQuivey, J. (2014). Why leveraging technology strategically to innovate value is a game changer. *The Strategic CIO: Changing the Dynamics of The*.
- MohammadKazemi, R. (2015). Sports marketing and social media. *Social Media into Strategic Marketing*.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação, Porto Alegre*, 22(37), 7–32.

- Morgan, M. J., & Summers, J. (2008). Marketing esportivo.
- Mota, I. R. G. (2011). Impacto das acções implementadas no Facebook para o envolvimento entre os utilizadores e as marcas. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Moura, C. (2016). Análise do retorno do investimento efetuado na promoção turística (2007-2014). Retrieved from <http://repositorio.uportu.pt/xmlui/handle/11328/1554>
- Nunes, M. (2014). *As tendências da cultura da convergência em sintonia com a influência dos prosumers*. pantheon.ufrj.br.
- Nurcahyo, B., Kowanda, A., & Nur'Ainy, R. (2009). Inside Facebook A Prospective Marketing Channel. In *The International Conference on Economics and Administration, Faculty of Administration and Business, University of Bucharest, Romania*. Gunadarma University.
- Oliveira, C. L. C. de. (2012). Criação de valor estratégico através de Digital Analytics. Universidade de São Paulo.
- Patton, M. (2002). Qualitative Research & Evaluation Methods. Retrieved from <https://books.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=FJBw2oi8EI4C&oi=fnd&pg=PP21&ots=bwn3hCIFqE&sig=u8vnto-s5ppSNIFuJFkHAI6RcoM>
- Peixoto, M. I. C. (2016). *Marketing communication trends in Sport Organisations: case study: Futebol Clube do Porto, Sporting Clube de Portugal, Sport Lisboa e Benfica, Manchester United and Real Madrid*.
- Pires, G. M. V. da S., & Lopes, J. P. S. de R. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências Do Desporto*, 1(1), 88–103. <https://doi.org/10.5628/rpcd.01.01.88>
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentos de marketing esportivo*. Phorte.

- Pomeranz, R. (2010). Deixem os consumidores falarem. *São Paulo: M. Books.*
- Pondé, L. F. (2017). Abranet. Retrieved from http://www.abranet.org.br/Noticias/Luiz-Felipe-Ponde,-filosofo:-internet-e-como-a-roda,-com-impacto-em-toda-parte-1493.html?UserActiveTemplate=site#.WiBViUpl_IV
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. van. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais.* Gradiva. Retrieved from <https://www.wook.pt/livro/manual-de-investigacao-em-ciencias-sociais-raymond-quivy/60212>
- Recuero, R. (2009). Redes sociais na internet, difusão de informação e jornalismo: elementos para discussão. *Metamorfoses Jornalísticas.*
- Rodrigues, P. M. M. (2001). Desporto e Internet: Análise do padrão de utilização em clientes desportivos da cidade de Braga.
- Saillard, E. K. (2011). Systematic versus interpretive analysis with two CAQDAS packages: NVivo and MAXQDA. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 12).
- Sampier, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa.* Penso. Retrieved from <https://loja.grupoa.com.br/livros/pesquisa-cientifica/metodologia-de-pesquisa/9788565848282>
- Silveira, M. Â. F. (2014). Perfil do e-adepto do Sport Lisboa e Benfica. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- SocialBakers. (2017). All Facebook Pages. Retrieved April 5, 2018, from <https://www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/total/>
- Swift, R. (2001). CRM: O revolucionário marketing de relacionamento. *Rio de Janeiro.*
- Teixeira, A., & Becker, F. (2001). Novas possibilidades da pesquisa qualitativa via sistemas CAQDAS. *Sociologias*, 3(5).
- Terra, C. F. (2011). O que as organizações precisam fazer para serem bem vistas nas

mídias sociais sob a ótica da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas.

In *V congresso científico de comunicação organizacional e relações públicas-abrapcorp* (vol. 5). (Vol. 5).

Trail, G. T., Fink, J. S., & Anderson, D. F. (2003). Sport spectator consumption behavior. *Sport Marketing Quarterly*, 12(1).

Tufekci, Z. (2008). Grooming, gossip, facebook and myspace. *Inf. Commun. Soc.*, 11(4), 544–564. <https://doi.org/10.1080/13691180801999050>

Vaz, C. A. (2009). *Google Marketing-O Guia Definitivo de Marketing Digital*. Novatec Editora.

Wang, Y., & Zhou, S. (2015). How do sports organizations use social media to build relationships? A content analysis of NBA clubs' Twitter use. *Int. J. Sport Communication*, 8(2), 133–148.

Wolny, J., & Mueller, C. (2013). Analysis of fashion consumers' motives to engage in electronic word-of-mouth communication through social media platforms. *J. Mark. Manage.*

Zieschang, K. (1994). The Principals of Sports Sponsorship. *Oficial Proceedings*.

6 Anexos

A entrevista foi desenvolvida no âmbito da dissertação final de mestrado em gestão desportiva pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Tem por objetivo a recolha de informação sobre a forma como os responsáveis dos clubes desenvolvem a sua atividade nas mídias sociais.

Todos os dados são exclusivos para uso académico.

Se permitir, a entrevista será gravada para consulta a posteriori.

Alguns dados que poderão identificar o entrevistado poderão ser suprimidos da entrevista.

Perfil do Entrevistado

Clube:

Função:

Há quanto tempo no clube/na função:

Formação Académica:

Data:

Hora de início/fim:

Local:

- 1 Como começou?
 - 1.1 Em que ano começou a presença?
 - 1.2 Quem foi o impulsionador?
- 2 O que fazem?
 - 2.1 Em quais redes sociais estão presentes de forma oficial?
 - 2.2 Qual a principal função da presença dos Clubes nas Mídias Sociais?
 - 2.3 Há uma estratégia própria ou integrada?
 - 2.4 Há um plano operacional para as redes?

- 2.5 Casos de sucesso/fracasso?
- 2.6 Quais as oportunidades que as mídias sociais oferecem?
- 2.7 Quais as dificuldades /Limitações / constrangimentos encontrados?

- 3 Por que razão fazem?
- 3.1 Qual a relação e como as Mídias Sociais são vistas pelos outros departamentos do clube?
- 3.2 Qual o retorno esperado pelos superiores? Como lida com essa avaliação?
- 3.3 Existem compromissos com patrocinadores no que respeita à comunicação através da Redes Sociais? Se sim, Pode explicar-me essa situação?
- 3.4 A atividade desenvolvida nas Mídias Sociais podem ser uma fonte de receita relevante para os clubes?

- 4 Como medem o efeito?
- 4.1 Quais são as metas específicas para as Redes Sociais?
- 4.2 Quais os indicadores utilizados?
- 4.3 Quais são os procedimentos de recolhas dos indicadores? Utiliza instrumentos/ferramentas de terceiros?
- 4.4 Como são processados e interpretados?
- 4.5 Como comunica os resultados aos seus superiores?
- 4.6 Como interpreta o feedback das Mídias Sociais?
- 4.7 Quais os dados obtidos através das Mídias Sociais? Como são recolhidos, interpretados e utilizados pelo Clube?
- 4.8 Como é medida a resposta específica de cada post?

- 5 Outros
- 5.1 Que pergunta você acrescentaria?
- 5.2 O que gostaria de falar sobre o tema que não foi perguntado?